

# **El proceso de internacionalización del sector auxiliar de automoción en España. Estudio de dos casos MAISA y FICOSA.**

**Tesis**

**Doctoral**

## ABSTRACT

El análisis de la evolución de dos empresas en su dinámica de adaptación a las transformaciones del sector de automoción en España y muy específicamente de su industria auxiliar es el objetivo de esta tesis. El trabajo se ha planteado en cinco capítulos: en primer lugar una aproximación metodológica en donde se valoran los análisis de Chandler y el paradigma Estructura-Conducta-Resultados como forma de aproximación al tema; posteriormente se analiza el marco de referencia como es la economía española desde 1950 hasta finales del siglo XX y en este contexto la funcionalidad de la industria de automoción y su sector auxiliar. En el capítulo tercero y cuarto se da paso al estudio de la adaptación de MAISA y FICOSA en esta realidad, dos empresas creadas a principios de los años cincuenta y que han tenido un papel importante en la dinámica del sector. Se ha estudiado su adaptación a las diferentes etapas en que se ha analizado la industria, centrándose en su fase de desarrollo en función del impulso del mercado interior y posteriormente en su dinámica de internacionalización; ambas empresas han seguido una línea diferente para convertirse en suministradores principales en el sector de automoción. MAISA-UTA fue absorbida el año 1998 por Lear Corporation y FICOSA continúa con su estructura accionarial inicial. En un capítulo de conclusiones se valora este proceso de adaptación de las mismas a partir de resaltar la importancia de las consideraciones de Chandler en el desarrollo de la empresa. El trabajo se complementa con tres anexos, uno hace referencia al estudio de los convenios colectivos de estas empresas, otro a la utilización de los factores de producción a través de una función Cobb-Douglas y el tercero es un apéndice estadístico de los datos más significativos de la estructura contable y financiera de ambas empresas.

*This thesis analyses how two companies have adapted to the changes that have taken place in the Spanish automotive sector and in particular how they have adapted to the changes in its auxiliary industry. The thesis is divided into five sections. The first section introduces the topic by evaluating Chandler's analyses and the Structure-Behaviour-Results paradigm. The second section analyses the reference framework, which is the Spanish economy between 1950 and the end of the 20<sup>th</sup> century, and examines how the automotive sector and its auxiliary industry operate. The third and fourth section studies how two companies, MAISA-UTA and FICOSA, have adapted to the changing circumstances. These companies, which were created in the early 1950s, have played a key role in the dynamics of the sector. To examine how they have adapted to the various stages during the period studied, we concentrated on their development first in response to impulses from the internal market and second in view of their processes of internationalisation. These companies have taken different paths to becoming the main suppliers to the automotive sector: in 1998 MAISA-UTA was taken over by the Lear Corporation, while FICOSA retains the same shareholder structure as when it was created. The concluding section evaluates the two companies' processes of adaptation by highlighting the importance of Chandler's observations to company development. At the end of the thesis are three appendices. The first one concerns the collective agreements negotiated by these companies, the second one concerns the use of factors of production via a Cobb-Douglas function, and the third one concerns the most significant statistical data on the companies' accounting and financial structures.*





**Tesis Doctoral presentada por:  
Joaquín Margalef Llebaría.**

**Dirigida por el catedrático de la Universidad de Barcelona,  
Antón Costas Comesaña**

**El proceso de  
internacionalización del sector  
auxiliar de automoción en  
España. Estudio de dos casos  
MAISA y FICOSA.**

**Reus 29 de marzo de 2004**



## INDICE

INTRODUCCIÓN.....	11
CAPÍTULO 1. APROXIMACIÓN ANALÍTICA Y OBJETIVOS .....	19
1.1. El estudio de dos empresas en su entorno .....	19
1.2. Consideraciones teóricas y metodológicas .....	25
1.3. Esquema y estructura del análisis .....	34
1.3.1. Estructura de la investigación.....	37
1.3.2. Instrumental analítico .....	39
1.3.3. Concreción del estudio: MAISA-FICOSA.....	43
CAPÍTULO 2. LA INDUSTRIA DEL AUTOMÓVIL EN ESPAÑA. LA ACTIVIDAD DEL SECTOR AUXILIAR Y EL FABRICANTE DE VEHÍCULOS .....	47
2.1. La economía española. Los cambios de un largo recorrido.....	49
2.1.1. El agotamiento de un modelo de crecimiento. El Plan de Estabilización ....	49
2.1.2. El crecimiento desde los años sesenta hasta 1975 .....	54
2.1.3. La internacionalización de la economía (1976-1999) .....	58
2.2. La fabricación de automóviles en España .....	63
2.3. La industria auxiliar de la automoción. Su adaptación a este largo recorrido .....	75
2.3.1. Una valoración de la industria auxiliar en el periodo autárquico (1939-1959) .....	80
2.3.2. Los problemas de suministro y la integración vertical del fabricante de vehículos .....	84
2.3.3. El proceso de consolidación del sector auxiliar. Dificultades empresariales	88
2.3.4. La organización del sector en SERNAUTO .....	98
2.4. El nuevo contexto del sector auxiliar y del fabricante de automóviles en España	109
2.4.1. Una dinámica imparable. La internacionalización de la industria.....	111
2.5. Una aproximación a los cambios del sector. ....	116
2.5.1. La relación entre el fabricante de automóviles y la industria auxiliar.....	116
2.5.2. Las principales empresas españolas y extranjeras. ....	119
2.6. Diferencias en la estructura empresarial entre la industria auxiliar y el fabricante de automóviles .....	128
2.6.1. Indicadores económico-contables.....	130
2.6.2. Indicadores de ventas y empleo .....	133
2.7. Los cambios en la relación entre el sector auxiliar y el fabricante de vehículos ...	136
2.7.1. Las dificultades de adaptación de la industria auxiliar española a la nueva dinámica del sector .....	141
CAPÍTULO 3. MAISA (MECANISMOS AUXILIARES INDUSTRIALES SOCIEDAD ANÓNIMA): CINCUENTA AÑOS DE ACTIVIDAD. ....	145
3.1. La creación de MAISA.....	145
3.2. La adaptación de la empresa a la realidad social y económica de los años cincuenta y principios de los sesenta .....	153
3.2.1. Problemática industrial y desarrollo empresarial .....	159
3.2.2. Los cambios organizativos .....	168
3.2.3. Las ventas, la ocupación y la estructura de coste .....	175
3.2.4. El condicionamiento de la financiación y del suministro .....	182
3.2.5. El camino entre la diversificación y la especialización.....	185
3.3. El crecimiento de la empresa. Décadas de 1960 y 1970.....	190

3.3.1. El aumento de las ventas y los ajustes empresariales .....	191
3.3.2. La consolidación de una empresa y de una cultura empresarial.....	197
3.3.3. Adaptación de su estructura funcional a los criterios de gestión. Los organigramas.....	202
3.4. El proceso de internacionalización: la compra de MAISA por UTC .....	222
3.4.1. El crecimiento de la empresa a partir de la década de 1980 .....	227
3.5. La evolución de las ventas desde 1979 hasta 1998.....	242
3.5.1. La adecuación de la estructura de costes .....	249
3.5.2. El empleo en una empresa de trabajo intensivo .....	252
3.6. La estructura financiera .....	257
3.7. Los cincuenta años de MAISA .....	263

**CAPÍTULO 4. FICOSA: UNA PEQUEÑA EMPRESA QUE SE EXPANDE A PARTIR DE LA DÉCADA DE 1980 .....** 270

4.1. La creación de FICOSA.....	271
4.2. La adaptación de la empresa a la realidad social y económica de los años cincuenta y principios de los sesenta .....	274
4.2.1. La organización industrial y la cultura empresarial.....	278
4.2.2. Especialización o diversificación .....	283
4.3. El crecimiento de la empresa durante las década de 1960 y 1970.....	285
4.3.1. La implantación en Rubí.....	285
4.3.2. El aumento de la producción en los años setenta .....	294
4.3.4. Cambios en la gestión. La creación de FICOSA. ....	305
4.3.5. La adaptación de la cultura empresarial .....	309
4.4. La estrategia de internacionalización de FICOSA.....	313
4.4.1. El carácter de empresa familiar como distintivo .....	319
4.5. El crecimiento de la empresa a partir de los años ochenta .....	325
4.5.1. Cambios organizativos y funcionales .....	331
4.6. Las ventas y el empleo desde 1980.....	348
4.6.1. La evolución de las ventas. ....	348
4.6.2. El empleo en una empresa de trabajo intensivo .....	358
4.6.3. La relevancia de los costes salariales.....	362
4.6.4. La adecuación de su estructura de costes .....	370
4.7. La problemática financiera de una empresa familiar.....	374
4.8. Una visión global de la trayectoria de FICOSA .....	380

**CAPÍTULO 5. LA ADAPTACIÓN DE MAISA Y FICOSA A LA DINÁMICA DE LA INDUSTRIA .....** 387

5.1. La industria de automoción. Las empresas del sector auxiliar .....	388
5.2. Una valoración de las perspectivas del sector .....	395
5.3. MAISA y FICOSA en este proceso .....	400
5.3.1. Diferencias en su dinámica de crecimiento. ....	405
5.3.2. Estrategia y problemática en una industria globalizada. ....	411

**ANEXO.....** 415

**ANEXO 1: LOS CONVENIOS COLECTIVOS DE MAISA .....** 421

1.1.-El Convenio Colectivo de MAISA y el siderometalúrgico de la provincia de Barcelona. ....	427
---	-----



ANEXO 2: EL USO DE LOS FACTORES DE PRODUCCIÓN EN EL VALOR AÑADIDO DE MAISA Y FICOSA .....	431
2.1. Análisis de MAISA.....	433
2.2. Análisis de FICOSA .....	437
ANEXO 3: MAISA Y FICOSA. INFORMACIÓN ESTADÍSTICA CONTABLE....	441
3.1. Datos de MAISA .....	441
3.2. Datos de FICOSA.....	448
BIBLIOGRAFÍA POR ORDEN ALFABETICA DE AUTORES.....	455



## INTRODUCCIÓN

El propósito original de esta tesis ha sido el de analizar la adaptación de dos empresas a los cambios de una industria. El del automóvil es un sector que define la dinámica industrial a lo largo del siglo XX, siendo uno de los elementos esenciales que han determinado un cambio sociológico que se ha traducido en unas mayores condiciones de movilidad individual de personas y mercancías. Se trata de un sector industrial donde las grandes marcas recuerdan el nombre de sus fundadores o creadores;<sup>1</sup> los cambios organizativos que ha planteado resultan paradigmáticos y han determinado una serie de criterios que se han generalizado al conjunto de la actividad productiva.<sup>2</sup> No hay duda de que la significación de la industria del automóvil en las pautas de producción y de organización de las sociedades en el periodo de consumo de masas ha sido uno de los fenómenos más relevantes del siglo XX. En este sentido, no hay que perder de vista la indudable influencia social y los cambios económicos que su evolución ha posibilitado.

La individualidad, la movilidad, la creación de unas infraestructuras específicas para su uso, así como la relación del vehículo con diversas formas de vida –ya sea el *way of life* norteamericano, que tuvo un producto inicialmente representativo en el Ford-T, ya la imagen ideológica de una determinada sociedad que tuvieron las marcas nacionales en los estados europeos entre las décadas de 1930 y 1960, como fue el caso del *Escarabajo* de la Volkswagen o el Topolino de la FIAT en los años treinta y, posteriormente, el 2 CV de la Citroën y el 4 CV de la Renault– han determinado la importancia social que ha adquirido este producto. En este punto, es preciso reflexionar sobre “toda la ingeniería que ha sido necesario poner en marcha para transformar un atributo de casta en producto de gran consumo.”<sup>3</sup>

La realidad del sector ha cambiado sustancialmente: los criterios de globalización, flexibilización e internacionalización se han convertido en la base de su funcionamiento, el consumo se ha generalizado y la producción ha dejado de tener una base nacional. En definitiva, se ha pasado del fordismo al toyotismo y a una deslocalización de plantas en

---

<sup>1</sup> Se pueden citar, entre otros, los nombres de André Citroën, Henry Ford, M. Carl Benz, Dr. Porsche, Louis Renault, Edouard y André Michelin, John Dunlop y Louis Joseph Chevrolet.

<sup>2</sup> Las aportaciones organizativas de: Taylor, F. W.; Sloan, A.; Ohno, T; han sido determinantes en el sector y posteriormente se han extendido al conjunto de actividades empresariales

<sup>3</sup> Traducción del francés: “tout le génie qu’il a fallu mettre en oeuvre pour transformer un attribut de caste en produit de grande consommation” (Moustacchi, A.; Payan, J. J., 1999: 9).

un marco de importante concentración de la oferta, lo que ha determinado que un total de diez empresas fabricantes desarrollen el 90% de la producción mundial de vehículos.

Actualmente, España es el tercer productor europeo de automóviles y ocupa el quinto lugar en el ranking mundial; más del 80% de su producción se orienta a la exportación. Por otra parte, la industria emplea unos 330.000 trabajadores, de los cuales alrededor de 250.000 se distribuyen entre las más de mil empresas de la industria auxiliar. Para llegar hasta esta situación, el sector ha vivido una evolución con una particularidades muy específicas, dado el inicial retraso de la economía española en relación con su entorno, principalmente entre las décadas de 1930 y 1950. Precisamente, la presente tesis quiere profundizar en este tema.

El análisis se desarrolla enmarcando la dinámica, el crecimiento y la expansión de dos empresas auxiliares de automoción en los cambios económicos y las transformaciones empresariales y sociales que se dieron en el país desde 1950, y tomando como referencia la evolución del sector auxiliar y de la industria del automóvil en la segunda mitad del siglo XX. Las dos empresas que son objeto de estudio, MAISA (Mecanismos Auxiliares Industriales S. A.) y FICOSA,<sup>4</sup> fueron creadas a mediados del siglo XX; por este motivo, su evolución resulta paradigmática del desarrollo que ha experimentado esta industria en España.

En los años sesenta, la metalmecánica asumió el liderazgo del sector industrial español. Dentro de ella, la fabricación de material de transporte ocupó un lugar destacado, con un gran peso específico, sobre todo desde finales de los años setenta, del sector de automoción. “En definitiva, la expansión de la industria española de la automoción fue tardía, pero muy intensa. En términos europeos, su rango, que era insignificante en 1953, había alcanzado notoriedad en 1975”,<sup>5</sup> para crecer a partir de entonces y convertirse en uno de los primeros países productores de automóviles al finalizar el siglo.

La industria de material de transporte muestra una importante integración vertical, con unos efectos hacia atrás por parte del fabricante final de vehículos y una significativa dependencia del sector auxiliar. La demanda de la industria auxiliar se relaciona directamente con las ventas del fabricante principal y, precisamente por su dependencia, se ve obligada a adaptarse a la dinámica que este le impone. No obstante, una vez definidos

---

<sup>4</sup> *FICOSA World*, 2002, núm. 5. El presidente y fundador de la empresa señala que las siglas de FICOSA corresponden a Finanzas, Industria, Comercio, Servicios y Administración. No obstante, en su escritura fundacional figura el nombre de FICOSA.

<sup>5</sup> Nadal, J., 2003: 288.

sus objetivos, desempeña un papel muy preciso en esta integración con el fabricante de vehículos, lo que determina una dinámica de cambio continuo en el sector auxiliar. Esa integración ha derivado en la globalización de esta industria y en una clasificación por categorías de suministro, en función de la relación que las empresas del sector pueden establecer con el fabricante principal. En este proceso, las antiguas empresas suministradoras de las grandes marcas nacionales, que hoy dominan el mercado mundial, han gozado de una ventaja comparativa y, actualmente, se han transformado en grandes conglomerados empresariales de suministro global.

España se adentró con retraso en el mundo del automóvil, y también lo hizo, en buena lógica, su actividad auxiliar. Ambos sectores industriales muestran una línea de evolución muy parecida, aunque con una realidad cíclica diferente. Las primeras fábricas de automóviles instaladas en España a principios del siglo XX fueron creadas por empresarios españoles, al igual que ocurrió en los diversos países donde se desarrolló el sector, que hasta bien entrada la segunda mitad del siglo pasado dependía de la expansión de los respectivos mercados nacionales. No obstante, mientras que en Estados Unidos, Francia, Alemania e Italia las empresas, partiendo de su base nacional, se introdujeron en mercados más amplios, en España, como consecuencia de las particulares circunstancias históricas que vivió el país entre los años treinta y cincuenta, las antiguas factorías de capital nacional dieron paso a la instalación de grandes multinacionales.

La industria auxiliar, que comenzó su especialización sectorial como suministrador en los años cincuenta, experimentó un fenómeno similar, aunque con treinta años de diferencia. En su origen, se trataba de una industria centrada en empresas con capital español; sin embargo, a finales de los años ochenta, comenzó a manifestarse un creciente predominio de empresas extranjeras, hasta el punto de que, en la actualidad, España es el país de la OCDE donde el grado de internacionalización de esta industria es mayor, dado que las empresas participadas por capital exterior controlan el 80% de la producción. De ahí que ambos sectores de la industria, el fabricante y el suministrador, muestren una evolución similar, pues tienen en común el hecho de haber pasado de una dependencia del capital interior a un proceso de internacionalización en el que la mayoría de empresas iniciales han dejado de tener significación. No obstante, España es un gran productor de automóviles y piezas auxiliares, lo que se debe antes a unas condiciones precisas de producción que a la existencia de grandes centros de decisión empresarial.

El presente análisis se centra en el sector auxiliar, más que el fabricante final, y responde a una curiosidad intelectual en la que han influido esencialmente tres criterios: en primer lugar, el hecho de ser una industria a la que se han dedicado pocos estudios; en segundo lugar, el interés de analizar el comportamiento de una actividad en el que existe un número importante de empresas que conforman un tejido industrial significativo en el sector secundario del país, pero que tienen poco peso relativo en las decisiones del sector; y en tercer lugar, la posibilidad de analizar la evolución y adaptación de dos grandes empresas creadas en Cataluña en el sector en la década de 1950 y que son específicas en sí mismas, por su supervivencia e internacionalización, lo que nos permite tener un mayor conocimiento de las transformaciones del sector.

MAISA constituye el paradigma de una cultura empresarial innovadora tanto por sus criterios organizativos y estrategias empresariales como por sus productos. Se trata de una empresa territorialmente alejada de los núcleos industriales tradicionales –se creó en Valls, población próxima a Tarragona– y que marcó una estrategia de internacionalización muy *sui generis* desde mediados de los años setenta hasta que fue absorbida por Lear Corporation a finales de 1998. Por su parte, FICOSA, fundada en Barcelona con el nombre de Pujol y Tarragó S. L., mostró en sus inicios una dinámica de crecimiento muy limitada por las condiciones del sector en España. Sus planteamientos de expansión sobre la base de una internacionalización se desarrollaron en los años ochenta y, desde entonces, ha tenido un protagonismo importante en los cambios del sector, al plantear una estrategia de expansión globalizadora más que exportadora sin que los socios fundadores perdieran su control.

La evolución del sector y la aceptación de sus transformaciones por dos empresas con unas concepciones culturales y filosóficas muy diferentes en sus primeros treinta años de existencia han determinado unos procesos muy peculiares de adaptación a los cambios operados en la industria. Aunque ambas nacieron con una voluntad empresarial que fue creando una organización con una capacidad de transformación y de adaptación a la realidad de internacionalización, sin embargo, lo hicieron de una manera muy diferente. Una lo hizo buscando socios extranjeros como fondo de comercio y de aportación tecnológica y financiera, pero conservando una gran autonomía en sus decisiones empresariales; la otra, manteniendo una estructura familiar como elemento esencial de su permanencia y gestión, lo que hasta ahora no le ha supuesto demasiados problemas en su dinámica de crecimiento e internacionalización.

El dinamismo del sector y la evolución de una y otra empresa se analizan a lo largo de cinco capítulos. El primero de ellos, que constituye una exposición de los planteamientos metodológicos en los que se basa el presente estudio, se centra en la adaptación de los instrumentos de análisis industrial desarrollados a partir de los estudios de Marshall y en los planteamientos de análisis histórico de la empresa, para lo cual nos hemos servido de las aportaciones de Chandler sobre la evolución de la empresa y del sector. El segundo capítulo estudia los cambios experimentados por la economía española, la industria de automoción y, principalmente, su actividad auxiliar durante la segunda mitad del siglo XX, considerando, además, aquellos antecedentes que pueden haber tenido una influencia directa en ese periodo o que sirven de apoyo a las consideraciones que se realizan sobre la actividad.

En el tercer y cuarto capítulos se analizan, de forma específica, las dos empresas que son objeto de nuestro estudio. En un principio, nos planteamos la posibilidad de avanzar conjuntamente en el análisis de sus transformaciones y del conjunto del sector, lo que obligaba a hacer continuas referencias a la evolución de la economía española. Por otra parte, era difícil avanzar con cuatro sujetos al mismo tiempo –las transformaciones económicas del país, del sector y de ambas empresas–, y el texto resultaba confuso, debido a los continuos *feed back* que era preciso introducir. Aconsejado por mi director de tesis, decidí modificar la estructura, y ordenarla tal y como se presenta en estas páginas. Sin embargo, lo que no se ha podido evitar, al analizar la evolución de estas dos empresas, es hacer alusión a una serie de aspectos de su entorno que, por su influencia directa y su especificidad, resulta más oportuno introducir en los respectivos capítulos. El estudio de ambas empresas se ha realizado a partir de la información facilitada por estas, además de la existente en diversos archivos administrativos e históricos, y de la facilitada en largas conversaciones con protagonistas de su evolución.

El quinto capítulo muestra un análisis comparativo de las dos empresas en su adaptación a la dinámica de la industria. MAISA desapareció como persona jurídica en 1998, después de que Lear Corporation adquiriera la división de automóviles de United Technology, en la que por entonces se hallaba integrada. FICOSA, por su parte, se ha consolidado como grupo industrial en su proceso de internacionalización; en la actualidad, manteniendo su estructura de empresa familiar, se ha convertido en uno de los tres grandes grupos españoles que actúa como suministrador principal en una industria globalizada como la del automóvil.

Una de las principales contribuciones de Bertrand Russell a la filosofía fue su teoría de las descripciones, con la que quiso resolver la paradoja de estas en relación con el concepto de existencia. Como señala Hartnack, “Russell resuelve la paradoja mostrando que la llamada forma lógica de una oración no es siempre idéntica a su forma gramatical; cuando las dos son diferentes, pero esta diferencia no es advertida, tiende a surgir la paradoja”.<sup>6</sup> Cuando se han pasado dos años analizando un sector tan cambiante como el del automóvil surge esta preocupación; surge el interrogante de si se ha plasmado y se ha valorado lo que se ha querido analizar, que es el cambio.

El esfuerzo ha sido muy importante, como también lo ha sido la ayuda prestada desinteresadamente por muchas personas, a las que debo mi agradecimiento. Es evidente que la responsabilidad del trabajo es solamente del autor, pero no quiero dejar de señalar aquí la colaboración de Josep Torné, último presidente de MAISA, conocedor como pocas personas de la evolución de la empresa, no solo por su cargo, sino que por haber trabajado en ella desde 1955, lo que le convierte en una historia viva de esta; de Jordi Paris, autor del libro sobre la historia de MAISA, cuyo primer manuscrito tuvo la gentileza de facilitarme; de Güell Rodríguez i Manel Pijoan técnicos especialistas en organización de procesos de MAISA durante los años setenta; de José M.<sup>a</sup> Tarragó Pujol, vicepresidente ejecutivo de FICOSA, hijo y sobrino de los dos socios fundadores de la empresa; de Fernando Moreno Yera, trabajador de Fico-Cables S. A. desde 1976 hasta 1983 y miembro del Comité de Empresa en representación de Comisiones Obreras; y de Ramón Pintor, alcalde de Sant Guim de Freixenet durante los años en que se instalaron las plantas de FICOSA en el municipio. Asimismo, quiero agradecer la documentación facilitada por SERNAUTO, el Arxiu Municipal de Rubí, el Arxiu Històric de Valls y el Registro Mercantil de Tarragona y Barcelona, que me han permitido reunir una variada información sobre ambas empresas. Sin esta desinteresada colaboración hubiera resultado muy difícil disponer de la información precisa para poder analizar estas dos empresas.

Finalmente, no puedo olvidarme en estas líneas de la enorme ayuda que me han prestado las personas que han dirigido el trabajo, a quienes quiero expresar mi sincero agradecimiento por sus reflexiones y el interés mostrado: por un lado, el apoyo recibido del Departament d’Economía Aplicada de la Facultat y por otro, su director, el profesor Antón Costa, catedrático de la Universidad de Barcelona. Su paciente lectura de

---

<sup>6</sup> Hartnack, J., 1996: 250.



diferentes aproximaciones al tema a lo largo de dos años y sus comentarios siempre enriquecedores han permitido un resultado mejor del que inicialmente podía esperarse.

Sin la colaboración de unos en facilitarme la documentación necesaria y de otros en enmarcar mis reflexiones e incitarme a nuevos planteamientos de análisis hubiese sido difícil poder realizar este trabajo.

Joaquim Margalef Llebaria

Economista.



## **CAPÍTULO 1. APROXIMACIÓN ANALÍTICA Y OBJETIVOS**

El presente trabajo de investigación pretende analizar el crecimiento y los cambios organizativos y de posicionamiento en el mercado experimentados por dos empresas del sector auxiliar de la automoción creadas a partir de unos planteamientos familiares a principios de la década de 1950. Ambas empresas, MAISA y FICOSA, nacieron en el seno de la industria metalúrgica, una industria que, en aquellos momentos, no tenía un peso importante en el sector secundario español, y dentro de ella, en un sector incipiente como era la industria de la automoción. Posteriormente, experimentaron un proceso de adaptación a una demanda creciente que determinó una serie de cambios organizativos que las han llevado, en un periodo de cincuenta años, a un claro proceso de internacionalización.

### **1.1. El estudio de dos empresas en su entorno**

El estudio tiene un marco de referencia claro: la evolución de la industria de la automoción en el contexto de la economía española y en el ámbito internacional durante el periodo señalado. Esta evolución muestra el paso de una economía autárquica, caracterizada por un rígido control del mercado interior y por la sustitución de importaciones, a una economía integrada en el ámbito internacional, dentro del marco que actualmente configura la Unión Europea.

La referencia al entorno industrial, así como a la evolución de la actividad económica en general, serán una constante en este análisis, aunque ese no sea el objeto último del trabajo, que pretende centrarse en la adaptación de esas dos empresas al proceso de transformación económica experimentado por el país. Ambos elementos se considerarán, más bien, para situar los planteamientos y las actuaciones de MAISA y FICOSA en su proceso de adaptación a las condiciones cambiantes del mercado. Para valorar su posicionamiento en ese proceso se examinarán sus estrategias y puntos favorables de adaptación. A través de estos estudios de caso, se pretende analizar su adaptación a la desregularización e internacionalización que ha experimentado en este largo periodo la economía española, en general, y la industria del automóvil, en particular.

El marco de la economía española ha variado de forma notable desde principios de la década de 1950 hasta la actualidad, no solamente como consecuencia de su necesaria adecuación a las líneas que marcaba la dinámica económica del entorno, sino también

debido a unos cambios políticos y de organización administrativa muy significativos, que han determinado unas particularidades muy precisas en la adaptación de la economía y la sociedad a las líneas de evolución de la economía mundial. En España, este proceso de crecimiento y desarrollo ha tenido unos matices que la sitúan en la misma tendencia de crecimiento de su entorno, pero en dos contextos políticos y administrativos muy diferentes, uno que se prolonga hasta 1978 y otro que se inicia en esa fecha, lo que le ha conferido unas particularidades muy destacadas que hay que sumar a las propias del crecimiento cíclico de la actividad económica.

La división del periodo estudiado en dos etapas de veinticinco años, cada una de ellas caracterizada por la vigencia de un sistema político distinto, era un elemento que había que tener muy presente a la hora de analizar el dinamismo económico del país. Sin embargo, al margen de este hecho, había que considerar otros dos factores que han determinado una línea constante en la evolución de la economía española: el surgimiento de nuevas empresas que se han ido adaptando, con desigual resultado, a las nuevas dinámicas desarrolladas a lo largo de esos cincuenta años, y la facilidad o capacidad que han tenido la sociedad y el sector productivo para adaptarse a las líneas de crecimiento que ha ido señalando el contexto internacional, en un marco de evolución económica caracterizado, en los países occidentales, por una tendencia al crecimiento prácticamente constante desde el término de la II Guerra Mundial.

Tras la finalización del conflicto bélico, de la aceptación generalizada de los planteamientos keynesianos como instrumentos de política económica y de la posterior capacidad de adaptar nuevos mecanismos de flexibilización y negociación en mercados globales, los ciclos económicos, como periodicidad previsible, prácticamente, dejaron de tener interés en los análisis económicos, se infravaloró su componente histórico y se entró en una valoración coyuntural de la actividad que no conducía ya a situaciones, previsiblemente periódicas, con fuertes oscilaciones o cambios económicos. La regulación de los mercados –dado que estos no son siempre eficientes– ha permitido el desarrollo de un periodo de crecimiento continuado, con variaciones coyunturales y una sola crisis “grave” de reconversión productiva y de consumo, que se superó con unas posibilidades de mayor crecimiento a partir de la aplicación de nuevas tecnologías en los procesos de producción desde principios de la década de 1980. A lo largo de este dilatado periodo, las políticas de ordenamiento económico han sido una constante, al igual que la coordinación y la colaboración entre los diversos agentes y países. La crisis

energética de 1973 y, en menor medida, la crisis política y energética de 1991 fueron los momentos más bajos de la expansión que conoció la economía mundial desde 1945.

La crisis de 1973 puso de manifiesto la obsolescencia de muchas instalaciones y generó un aumento del precio de la energía, lo que hizo replantear el consumo energético de acuerdo con unos criterios de globalización en la actividad productiva, principalmente industrial, y dio lugar a fuertes procesos de reconversión que determinaron un ajuste importante, con pérdidas de empleo y fuertes incrementos de la productividad en sectores tradicionales, y un aumento notable de otros que incorporaron nuevos elementos tecnológicos. El crecimiento continuado y el amago de crisis de principios de los noventa convirtieron a Estados Unidos en el país dominante de un sistema globalizado y fuertemente interrelacionado. En este contexto, Europa ha consolidado su crecimiento; los países del Este han conocido la desorganización económica y las dificultades para crear mecanismos de acumulación que les permitieran continuar su crecimiento a partir de nuevos parámetros en su organización económica; los países de Asia han aceptado las premisas de flexibilización de las nuevas condiciones de la economía mundial, y han seguido su modelo y pautas de crecimiento; y los de África se han convertido en los grandes perdedores del nuevo equilibrio, junto con los de América Central y del Sur, donde se ha dado un resultado desigual.

Stiglitz señala que este crecimiento, pese a sus contradicciones y a las actuaciones de los organismos de regulación y control de las tres grandes instituciones que gobiernan la internacionalización de la economía —el Fondo Monetario Internacional (FMI), el Banco Mundial y la Organización Mundial del Comercio (OMC), se debe a la apertura de mercados, y valora el fenómeno de la globalización como:

la integración más estrecha de los países y los pueblos del mundo, producida por la enorme reducción de los costes de transporte y comunicación, y el desmantelamiento de las barreras artificiales a los flujos de bienes, servicios, capitales, conocimientos y (en menor grado) personas a través de las fronteras.<sup>7</sup>

Dentro de este marco global y a lo largo de la etapa estudiada, cabe contemplar un periodo de largo crecimiento y pocas situaciones críticas —en términos de cambio de ciclo económico— en el contexto internacional. No obstante, en la evolución de la economía española, se pueden distinguir claramente dos épocas, no sólo —como decíamos anteriormente— por su distinta ordenación política y administrativa, sino por su proceso de ajus-

---

<sup>7</sup> Stiglitz, J. E., 2002: 34.

te a esa dinámica global. La autarquía, obsoleta como ideología pero imperante como estructura de poder fáctico que condicionaba alternativas a las posibilidades de desarrollo desde 1939, se rompió con el Plan de Estabilización de 1959, que, si bien no modificó las estructuras políticas existentes, sí generó transformaciones y adaptaciones de esos poderes fácticos económicos y políticos a los nuevos planteamientos de ordenación económica. Los decretos de estabilización de 1959, aprobados entre el 17 de julio y el 5 de agosto, se propusieron liberalizar la economía española. Les siguieron unos Planes de Desarrollo, a imagen del modelo de planificación orientativa seguido por Francia, que sirvieron para impulsar y establecer unos criterios de prioridad y una voluntad de crecimiento económico que tuvo sus efectos durante la década de los sesenta, con tasas de variación de un 8% anual acumulativo. A lo largo de ese proceso surgieron fuertes desequilibrios internos, que fueron absorbidos, con un coste específico, por algunos grupos sociales, sobre la base de una fuerte migración interior y exterior, y de un crecimiento del salario real muy por debajo de las tasas de variación de la actividad económica.

La dinámica de crecimiento permitió unos mecanismos de acumulación e inversión que dieron impulso sostenido a la economía hasta la crisis de 1973, que, si bien se logró contener durante dos años, estalló definitivamente a finales de 1975, coincidiendo con el derrumbe político del régimen. Durante ese periodo, el sector industrial conoció un importante desarrollo, que determinó un cambio sectorial, del que surgieron nuevas actividades, con un dinamismo superior a las tradicionales. La metalurgia y, dentro de ella, la automoción constituyen un buen ejemplo de este cambio. No obstante, existían claras limitaciones para la expansión de la actividad industrial y, muy específicamente, de estos nuevos sectores, como eran la dependencia del mercado interior y las dificultades de integración de la economía española en la dinámica europea. A partir de 1976 se dio un proceso de descontrol de precios y de ajustes salariales al alza que desembocó en los Pactos de la Moncloa, los cuales permitieron sentar las bases de un proceso de reconversión del sector secundario, del sistema bancario y financiero, así como del sector público, a partir de una reforma fiscal basada en una obtención de ingresos y una ordenación del gasto con planteamientos distintos a los dominantes hasta entonces. El éxito de estas medidas permitió la entrada de España en la Comunidad Económica Europea en 1986. Hasta 1992, la economía española experimentó un fuerte proceso de crecimiento; tras reiniciarse en 1995, en 1998 se ajustó a los criterios de convergencia previos a la implantación del euro, que sustituyó a la peseta.

El proceso ha sido largo, y en él se ha dado una dinámica de adaptación a las corrientes del entorno, no sólo políticas sino, principalmente, económicas, que ha llevado a pasar de una economía cerrada a una abierta, mucho más moderna, en la cual han surgido nuevas empresas y el sector industrial ha cobrado un gran protagonismo. En definitiva, de una estructura productiva con una gran dependencia del mercado interior, centrada en sectores tradicionales dominados por pequeñas empresas de suministro a mercados locales y por grandes empresas públicas y privadas ligadas a un proceso de industrialización con fuerte intervención de grandes grupos financieros y de la voluntad pública, se ha pasado a una estructura productiva completamente diferente, en la que se han privatizado las empresas públicas y se han implantado grandes empresas multinacionales, que conviven con pymes muy dinámicas y con una fuerte voluntad de expansión y de crecimiento, en un marco que acepta ese proceso de internacionalización en sus planteamientos de actuación.

En ese amplio contexto de medio siglo se han creado y desarrollado una serie de empresas que también han tenido protagonismo en esta historia, en tanto que se han ido ajustando a las posibilidades de crecimiento que les ofrecía la expansión de los mercados, adaptando sus estructuras a una mayor capacidad de producción, en una dinámica donde la mejora de la productividad, la aceptación de nuevos productos, la introducción de nuevas tecnologías en los procesos y la organización han determinado un comportamiento en el marco de las industrias y los mercados. Tales empresas muestran en su evolución los cambios sociales y productivos que se han dado en la economía y la sociedad española desde 1950 hasta nuestros días. El salto de los años sesenta fue importante para la dinámica de adaptación a un mercado expansivo como era el interior, pero la excesiva dependencia de la oferta empresarial existente en relación con las necesidades de ese mercado limitó las posibilidades de transformación de muchas empresas, que no encontraron un ajuste competitivo de sus costes y productos cuando los mercados se abrieron. Posteriormente, muchas de estas empresas vieron que sólo podían conseguir una estructura de costes adecuada y mantener la demanda de sus productos modificando sus volúmenes de producción y adaptando sus tamaños a las nuevas condiciones de mercado, lo que las obligó a realizar un esfuerzo tecnológico, que se plasmó en el reajuste de sus procesos y de su organización y en la adecuación de los productos para competir en un ámbito más amplio que el del mercado interior.

El proceso de internacionalización de la economía española durante el periodo estudiado es manifiesto. Ha sido un fenómeno que se ha dado de manera continuada; en esa dinámica hay que considerar la importancia y significación que han tenido los cuatro factores esenciales apuntados por el informe sobre la economía española emitido por la OCDE en 1992:<sup>8</sup> el cambio tecnológico, el aumento de la inversión extranjera, el aprovisionamiento internacional y las nuevas formas de relación entre países. Estos parámetros han determinado los procesos de ajuste de las empresas; al mismo tiempo, su adaptación al nuevo marco de industrias y mercados ha dado lugar a nuevas interrelaciones, comportamientos y resultados. Así pues, se asiste a una doble dinámica: por un lado, la de los cambios de las empresas industriales; por otro, la del ajuste de esas empresas a la dinámica que señala la industria.

En este marco cambiante que hemos esbozado se va a situar el estudio de dos empresas creadas en Cataluña a principios de la década de 1950, MAISA y FICOSA, con planteamientos personales de inversión, gestión y propiedad. Ambas empresas han experimentado un crecimiento importante a lo largo del periodo estudiado, lo que permite considerarlas como ejemplos paradigmáticos de la internacionalización de la empresa industrial y de la actividad económica del país. Este proceso se pretende enmarcar analizando las diferentes condiciones de mercado que se han dado en su industria y valorando las diferencias de las actitudes empresariales adoptadas a lo largo de ese camino. Se trata de utilizar el esquema de investigación de A. D. Chandler,<sup>9</sup> quien considera que la expansión del mercado posibilita aumentos de producción que obligan a modificar la organización de la producción y la actuación de la empresa, para adaptarlas a esa expansión. Partiendo de esta idea, analizaremos el proceso de adaptación al mercado de las dos empresas de estudio, entendiendo que sus planteamientos y actuaciones son generalizables a otras empresas españolas que, desde su origen familiar, han experimentado una serie de transformaciones que las han llevado a su internacionalización.

Se estudiarán y valorarán las diferentes soluciones que se han dado en la adaptación a un mercado en clara expansión, por su crecimiento e internacionalización, como es el del sector auxiliar del automóvil. Ambas empresas presentan una serie de particularidades y planteamientos comunes, tanto en su origen como en su desarrollo, y tienen un posicionamiento claramente diferenciado dentro de su mercado: MAISA, empresa crea-

---

<sup>8</sup> OCDE, 1992.

<sup>9</sup> Chandler, A. D. Jr., 1988.



da en Valls en 1951, ha derivado en una importante empresa auxiliar de la automoción integrada en un grupo multinacional; por su parte, FICOSA, fundada en Barcelona en 1949, es en la actualidad una de las grandes empresas españolas del sector auxiliar de la automoción.

## **1.2. Consideraciones teóricas y metodológicas**

El principal objetivo de nuestro análisis es estudiar cómo los cambios en estas empresas se han vehiculado, fundamentalmente, a través del ajuste de su tamaño a los nuevos criterios del mercado y de una mayor especialización de los órganos de gestión y dirección. La dinámica de ese cambio la han marcado, de forma muy especial, las condiciones de expansión del mercado, determinadas, en una primera etapa, por un proceso de crecimiento económico con una importante protección arancelaria y monetaria, con limitaciones de apertura, y, posteriormente, por un claro proceso de internacionalización.

El análisis de esta evolución se llevará a cabo teniendo siempre muy presente que las condiciones del mercado influyen en la estructura de la empresa y en su tamaño, con mayor o menor rapidez, en función del origen del empresario y de su capacidad de adaptación, y que los sucesivos ajustes tienen consecuencias en el uso de los factores productivos. “La mayoría de historias deben comenzar por los orígenes”, señala Chandler<sup>10</sup> en su análisis de la adaptación de la empresa norteamericana a la expansión y crecimiento de mercado que supusieron los avances tecnológicos (ferrocarril, telégrafos, etc.) de finales del siglo XIX en EE.UU. Sirviéndonos de la agudeza de su análisis y de la transposición de lugar, en nuestro caso, se trata de valorar cómo la desregularización de mercados y su internacionalización han incidido en su expansión, y cómo este hecho ha influido de forma decisiva en la dinámica interna de estas empresas industriales para adaptarse a las nuevas condiciones del sector.

Han sido diversos los autores y las escuelas que han estudiado la dinámica empresarial y sus ajustes en el mercado, considerando la problemática de integración entre las teorías de comportamiento del mercado y los planteamientos de optimización en las decisiones empresariales. Seguidamente, vamos a valorar algunas de estas aportaciones teóricas, las cuales van a proporcionarnos un instrumental de gran utilidad para nuestro análisis.

---

<sup>10</sup> Chandler, A. D. Jr., 1988: 29.

Uno de esos autores es Chandler, al que ya nos hemos referido con anterioridad. Especialmente interesante es la tesis que plantea en la introducción a *La mano visible. La revolución en la dirección de la empresa norteamericana*, obra en la que analiza la evolución de la empresa y de la economía norteamericanas. En ella escribe:

la empresa moderna reemplazó a los mecanismos de mercado en la coordinación de las actividades de la economía y en la asignación de los recursos. En muchos sectores, la mano visible de la dirección sustituyó a lo que Adam Smith denominó la mano invisible de las fuerzas de mercado. El mercado continuó siendo el generador de la demanda de bienes y servicios, pero la empresa asumió las funciones de coordinar el flujo de mercancías a través de los procesos de producción y la distribución futura.<sup>11</sup>

El análisis de Chandler parte de la idea de que la aparición de los modernos sistemas de transporte –examina el desarrollo del ferrocarril y del telégrafo en EE.UU. a finales del siglo XIX– ha modificado la dimensión de los mercados y ha obligado a introducir cambios organizativos en las empresas. Este planteamiento cabe relacionarlo con las teorías de Coase, para quien una “señal distintiva de la empresa es el desplazamiento del mecanismo de precios”;<sup>12</sup> la asignación de factores se hace por decisiones administrativas, lo que convierte los costes de transacción en un elemento de decisión empresarial.

El presente estudio no pretende servirse del esquema chandleriano para explicar el proceso de dinamización global de las empresas industriales españolas; en cambio, puede resultar de gran utilidad para valorar el crecimiento de las dos empresas estudiadas en relación con la dinámica general. En este sentido, tal y como apuntábamos más arriba, se puede considerar que la expansión del mercado se ha manifestado en la paulatina desregularización e internacionalización de la economía española; partiendo de esta constatación se podrá valorar cuál ha sido el comportamiento de MAISA y FICOSA en su adaptación a esas nuevas condiciones de mercado. La relación multicausal que establece el autor americano entre dinámica interna de la empresa, equipo de dirección especializado y tamaño eficiente puede ser una buena pauta para determinar la evolución de esas empresas.

Chandler diferencia en su análisis entre “empresas iniciadoras” y “empresas desafiadoras”, que se ven obligadas a actuar de manera diferente en los mercados. En sus plan-

---

<sup>11</sup> Chandler, A. D. Jr., 1988: 15.

<sup>12</sup> Coase, R. H., 1994: 11.

teamientos, considera las ventajas de las empresas iniciadoras y de sus economías de situación<sup>13</sup> en el mercado, frente a las dificultades de las nuevas empresas que quieren entrar, a las que denomina “desafiadoras”, y valora de qué forma esas barreras de entrada –que pueden considerarse como “deseconomías de situación de los desafiadores”– pueden afectar a esas nuevas empresas. En algunas ocasiones, sólo los cambios tecnológicos y organizativos permiten compensar las desventajas iniciales.

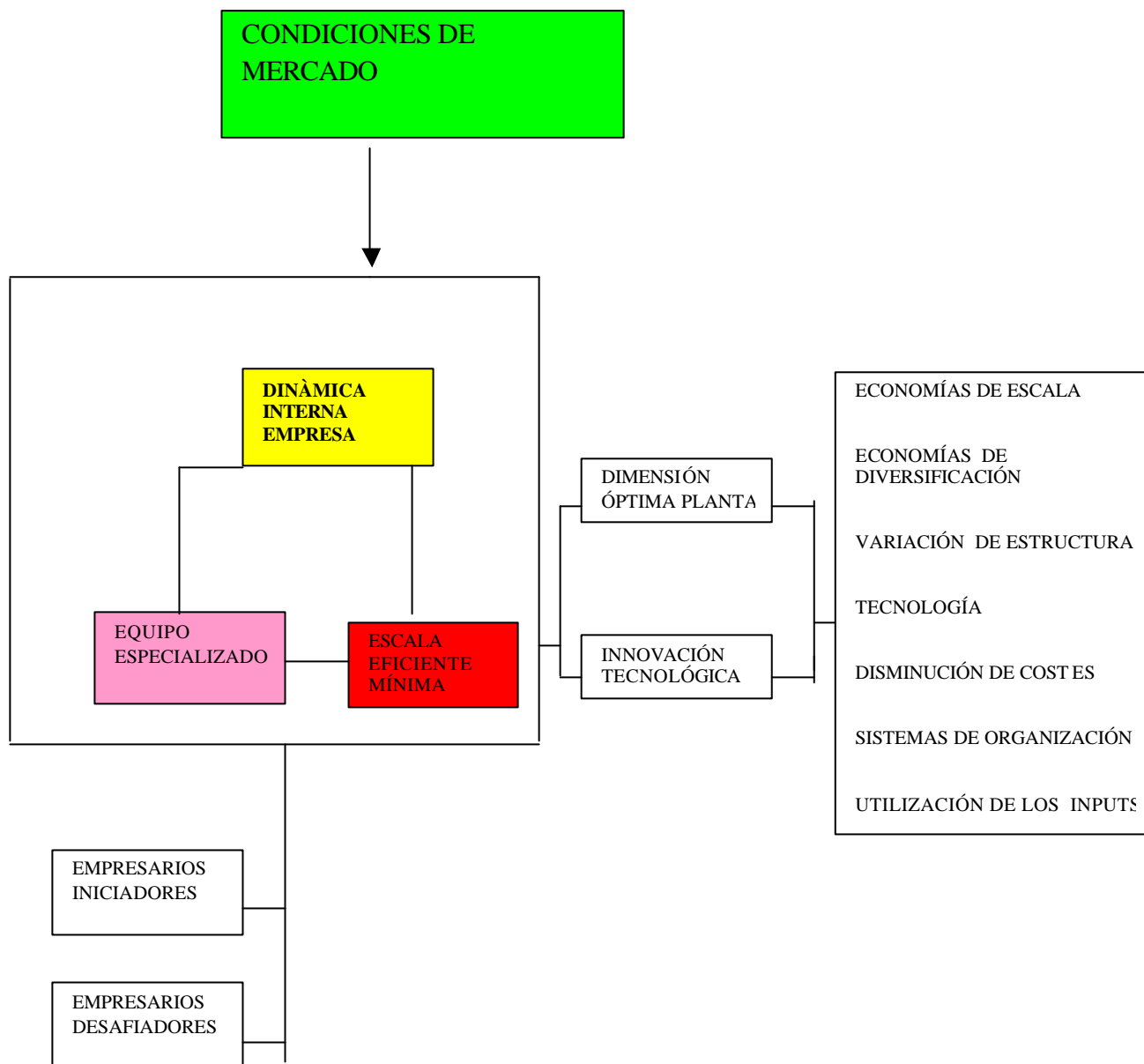
Los planteamientos de Chandler se resumen en el siguiente esquema, donde se pone de manifiesto la significación que tienen las condiciones de mercado a la hora de modificar los criterios de actuación y la estructura de las empresas. Estas condiciones determinan una dinámica interna que se retroalimenta a partir de la especialización de la dirección y la búsqueda de una escala eficiente, lo que enmarca unas actuaciones empresariales diferentes, según se trate de empresarios tradicionales, que se encuentran desde sus inicios en el sector, o de recién llegados, a los que denominamos “desafiadores”, que contemplan la existencia de posibilidades de negocio en él. La dinámica de mercado lleva a tener que aceptar una dimensión de la planta y la adaptación de innovaciones, tanto de proceso como de producto. Ello nos lleva a determinar una serie de equilibrios temporales en ese proceso de ajuste, que pasan por encontrar ventajas en las economías de escala y de diversificación, lo que supone aceptar variaciones estructurales, la adopción de la tecnología óptima en la industria, planteamientos de disminución de costes, racionalización en la utilización de inputs y asignación alternativa de ellos, así como adaptar nuevos sistemas de organización que puedan enmarcar y retroalimentar estos cambios.

MAISA y FICOSA son dos empresas desafiadoras –utilizando la terminología de Chandler–, no tanto en atención a sus inicios en una industria que se estaba formando como por sus planteamientos empresariales iniciales y por las dificultades de crecer en un mercado fuertemente regulado e intervencionista, pero en un subsector nuevo y en expansión, donde no había empresas especializadas que pudiesen satisfacer la demanda de la naciente industria de la automoción que se desarrollaba en España, siendo las dificultades de suministro de material auxiliar uno de los principales problemas del fabricante de automóviles.

---

<sup>13</sup> Consideremos, en el caso estudiado, que se trata de dos empresas que crecen a medida que se desarrolla el mercado. De ahí que, en un momento determinado, se encuentren con economías de situación, que pueden estimarse, desde la perspectiva de Spence (Spence, A. M., 1977: 8, 534-544), en cuanto la empresa existente puede separar capacidad de planta y producción para un mercado sin grandes efectos sobre sus beneficios a corto plazo, lo que es un impedimento para la entrada de nuevas empresas.

*Esquema de los planteamientos metodológicos de Chandler*



MAISA y FICOSA son empresas desafiadoras, sobre todo, por el origen social de sus fundadores, que se encontraban alejados de los centros de decisión económica y de los grupos de presión política influyentes.<sup>14</sup> Sus actuaciones iniciales y su posterior asenta-

<sup>14</sup> Inicialmente, estas empresas no se encontraban relacionadas con los lobbys empresariales que se crearon en estos años, ni formaron parte de las asociaciones metalúrgicas nacidas a principios de la década de

miento son un tanto atípicos dentro de lo habitual en la iniciativa empresarial española o catalana de aquellos años. Por ello cabe calificarlas de desafiantes en sus orígenes –en mayor medida MAISA que FICOSA–, dado su espectacular crecimiento los años cincuenta y sesenta, lo que, posteriormente, les permitió ocupar una posición iniciadora en un mercado en formación.

Las empresas del sector metalúrgico fueron cobrando paulatinamente un mayor peso dentro de la economía española, fueron aumentando su tamaño –tanto en términos de volumen de ventas como de empleo–, e intentaron optimizar su dimensión dentro de las condiciones de mercado y adaptarse a los nuevos requisitos tecnológicos del sector, lo que les llevó a introducir importantes cambios organizativos destinados a racionalizar su expansión y crecimiento. Como muestra de esta expansión del sector metalúrgico, además de la significación estadística que pueden tener los informes bianuales de la Fundación del Banco de Bilbao, Vizcaya y Argentería (BBVA) sobre la economía española y sus sectores industriales, se puede considerar un aspecto preciso de la evolución de una de las empresas estudiadas: la ocupación en MAISA, que en 1951 contaba con 15 trabajadores, en 1961 había ampliado su plantilla hasta 367 y en 1975 tenía 1.136.

La explicación –expuesta por Chandler– del crecimiento de la empresa en función de la expansión del mercado constituye un planteamiento histórico dentro del análisis de la expansión empresarial que puede complementarse tomando en consideración el paradigma ESTRUCTURA-CONDUCTA-RESULTADOS (ECR) de E. S. Mason, desarrollado posteriormente por J. S. Bain. Ello nos permitirá emplear un instrumental más teórico, adaptado a criterios ya apuntados por Marshall,<sup>15</sup> y posteriormente trabajados por Clarke<sup>16</sup> y Scherer.<sup>17</sup> De este modo, podremos utilizar, con criterios más analíticos, los datos cuantitativos que se disponen sobre el sector y sobre las empresas estudiadas, lo que posibilitará analizar los diferentes factores de producción y valorar cómo la ventaja comparativa de su uso depende de las condiciones del entorno socioeconómico. Estas

---

1950. Su espíritu de iniciativa fue diferente y se hallaba muy lejos de la valoración que hace Manuel Ortíz sobre el empresariado catalán de mediados de los cincuenta (Ortíz, M., 1993: 66) donde señala: “Cuando el ciclo industrial general no favorecía al sector textil –prescindiendo de si producía bien y a los costes adecuados– daban por entendido [los empresarios] que el Gobierno había de darles una ayuda especial. No se podía dejar que la industria textil se hundiese. Y si el Gobierno no les ayudaba, amenazaban con el cierre de las fábricas y con entregar sus llaves al gobernador civil” (traducción del catalán).

<sup>15</sup> Marshall, A., 1963.

<sup>16</sup> Clarke, R., 1993.

<sup>17</sup> Scherer, F. M., 1980.

teorías se integran en lo que se ha llamado la Escuela de Harvard, que en EE.UU. se antepone a la Escuela de Chicago y a la Nueva Escuela Austriaca.<sup>18</sup>

En el paradigma ESTRUCTURA-CONDUCTA-RESULTADOS es posible señalar una línea bidireccional, según la cual el mercado influencia en las empresas y la dinámica de estas influye en el mercado. Es en este sentido como utilizaremos el instrumental teórico que nos permita valorar y analizar –cuantificándola siempre que sea posible– la dinámica interna de la industria y de las dos empresas que se estudian de forma paradigmática, viendo su proceso de adaptación a unas condiciones de mercado determinadas por una tendencia desreguladora y de internacionalización de la economía española. El largo periodo de tiempo transcurrido nos obliga a tener presente un componente histórico importante. En el transcurso de ese proceso se ha puesto de manifiesto la adaptación de unos equipos especializados en la gestión empresarial a las condiciones cambiantes de mercado, lo que ha obligado a unos planteamientos de crecimiento con economías de escala para conseguir un grado óptimo de eficiencia, a partir de unos orígenes empresariales que han determinado unas características muy precisas.

Al margen de estas consideraciones, es preciso contemplar otros planteamientos analíticos que relativizaremos a la hora de valorar el comportamiento de estas empresas, como pueden ser los de la Escuela de Chicago y la Nueva Escuela Austriaca. La Escuela de Chicago difiere de la de Harvard en diferentes aspectos metodológicos, al confiar en mayor manera en el instrumental teórico del equilibrio y de la competencia perfecta, y utilizar la teoría de los precios en referencia a la maximización del beneficio; por otro lado, no acepta las conclusiones de política industrial, que considera muy a menudo intervencionistas, en las que puede derivar el análisis ECR. La Escuela de Chicago, además, ofrece aproximaciones de análisis teórico que tienen mayor significación como principios generales; por ese motivo, no se ajustan al interés específico de este proyecto. No obstante, no hay que olvidar que sus planteamientos, como sostiene Clarke,<sup>19</sup> son útiles para limar ideas y análisis; en este sentido, pueden servir de complemento a los métodos más estructuralistas de Mason y Bain. La línea de pensamiento de la Nueva Escuela Austriaca, mientras tanto, se puede considerar como continuadora de los economistas austriacos de finales del siglo XIX y principios del XX, entre ellos Von Mises, Von Hayeck y Mengen. Clarke<sup>20</sup> considera que no aportan un gran instrumental teórico

---

<sup>18</sup> Clarke, R., 1993.

<sup>19</sup> Clarke, R., 1993.

<sup>20</sup> Clarke, R., 1993.

y que, aunque critiquen el paradigma ECR, no ofrecen una alternativa analítica, sino que argumentan, más bien, en el sentido de prestar apoyo político a la economía de mercado.

En los estudios sobre la naturaleza económica de las empresas, cabe señalar una serie de aportaciones, en las que aquellas se contemplan como organizaciones, inicialmente poco ligadas con el análisis de equilibrio de mercados y de coste que habían realizado los economistas, quienes las consideraban, más bien, como instrumentos de gestión. Se trata de aportaciones al *management* que quisieron orientar a la dirección de la empresa de manera práctica, aunque no siempre tuvieron una influencia directa sobre sus decisiones; en muchas ocasiones, su significación ha sido antes indirecta, en tanto que tales ideas han sido aportadas por consultores externos como soluciones a problemas u objetivos concretos. Algunas veces, los grandes autores del *management* han tenido responsabilidades prácticas en la gestión. Es el caso de Taylor<sup>21</sup> y de Sloan,<sup>22</sup> quienes han tenido una incidencia diferente sobre la organización de dos empresas tan representativas del mundo del automóvil como son Ford y General Motors. Como criterio antagónico y, en algunos momentos, de manera paralela a los planteamientos anteriores, se desarrolla la escuela psicosociológica, que estableció los criterios de las relaciones humanas en la organización y tuvo como principales exponentes a Elton Mayo<sup>23</sup> y Maslow.<sup>24</sup>

Ambos planteamientos, el referido a la organización industrial, de carácter técnico-práctico, y el de las relaciones humanas, se enmarcaron en las relaciones entre grupos y en la organización técnica de los flujos de producción en la empresa. Finalmente, por su carácter aglutinador, no podemos dejar de mencionar a Drucker,<sup>25</sup> considerado como el padre del *management* moderno, quien, en la línea de Sloan, establece una descentralización en la organización y señala la importancia del cliente.

Junto a las teorías de la organización, cabe aludir a los análisis de los sistemas de decisión, en los que han desempeñado un papel muy significativo los economistas y cuyos planteamientos iniciales pueden buscarse en los criterios de Arrow<sup>26</sup> y de Galbraith,<sup>27</sup> quienes cuestionan la idea de que el *homo economicus* puede llegar siempre a situaciones óptimas, entendiendo que no todos tienen la misma información en la que apoyar

---

<sup>21</sup> Taylor, F. W., 1953.

<sup>22</sup> Sloan, A. P., 1979.

<sup>23</sup> Mayo, E., 1933.

<sup>24</sup> Maslow, A. H. y otros, 1988.

<sup>25</sup> Drucker, P. F., 2001.

<sup>26</sup> Arrow, K. J., 1986.

<sup>27</sup> Galbraith, J.K., 1982.

sus decisiones. Arrow sostiene que la empresa adopta un sistema jerárquico que se integra perfectamente en la lógica de la decisión del mercado. Simon<sup>28</sup> abunda en esta línea oponiendo la racionalización absoluta a la procedimental, y considera la empresa como integrada por categorías de participantes o de interesados en ella, entre ellos los clientes y los proveedores, pero también los empresarios, siendo la voluntad de estos últimos la de participar en la obtención de una satisfacción neta, es decir, de obtener una utilidad superior a la desutilidad, lo que genera esa participación; los exponentes prácticos de esta línea de pensamiento se encuentran en Cyert y March.<sup>29</sup> La teoría de los juegos de Morgenstern y Von Neuman,<sup>30</sup> o el equilibrio de Nash,<sup>31</sup> para quien los agentes económicos relacionados eligen la mejor estrategia en función de la que han elegido todos los demás, se engloban también dentro de esta línea de pensamiento, más ligada a la economía que a criterios técnicos o de conductas en la organización.

Otros planteamientos actuales de notable relevancia son el *neotaylorismo* desarrollado por la escuela socioteórica de Emery y Trist,<sup>32</sup> en el marco del Tavistock Institute of Human Relations de Londres, y los de calidad de Juran<sup>33</sup> y de Ohno.<sup>34</sup>

Estos planteamientos de gestión interna de la empresa ligados a la influencia del mercado y del producto han sido analizados por Chandler, quien, desde una óptica histórica, ha estudiado las variaciones organizativas de las empresas para adaptarse a esas posibilidades. Coase, que ha teorizado sobre ello desde una perspectiva más amplia, sostiene que la dinámica de la empresa se halla influida por el mercado, pero que su gestión y organización no corresponde a los equilibrios de este sino, sobre todo, a los costes de transacción, lo que determina su estructura organizativa y su propensión a la integración vertical. Coase concibe la empresa como alejada del mercado, en tanto que la utilización de los costes relativos de los factores viene determinada antes por acuerdos administrativos que por la libertad del mercado.

Los planteamientos chandlerianos, junto con los de Mason y Bain, adaptados posteriormente por Clarke y Scherer, nos ofrecen un esquema adecuado para estudiar la evolución de la industria auxiliar de la automoción y, sobre todo, para analizar cómo

---

<sup>28</sup> Simon H.A. 1982

<sup>29</sup> Cyert, R. M.; March, J. G., 1965.

<sup>30</sup> Morgenstern, O.; Von Neumann, 1964.

<sup>31</sup> Nash, J. F., 1996.

<sup>32</sup> Emery, F. E.; Thorsrud, E.; Trist, E., 1969.

<sup>33</sup> Juran, J. M., 1964.

<sup>34</sup> Ohno, T., 1991.



utilizan las dos empresas estudiadas los diferentes factores de producción. Estos factores dependen de la estructura de los mercados, en una relación que, dentro del paradigma ESTRUCTURA-CONDUCTA-RESULTADOS (ECR), puede considerarse bidireccional, en el sentido de que el mercado influye en las empresas y estas, simultáneamente, inciden en el mercado. Al mismo tiempo, esta dinámica tiene unos efectos determinantes sobre la estructura organizativa y la cultura de la empresa, donde es importante tener en consideración los criterios prácticos de solución señalados por el *management*.

Los planteamientos teóricos que explican la dinámica y adaptación de las empresas en unas condiciones variables de la industria o de los mercados nos muestran que existen diversos elementos que posibilitan esa adaptación y otros que determinan el funcionamiento de los mercados industriales. En la interpretación del paradigma ECR realizada por Scherer y Ross<sup>35</sup> se señalan los aspectos esenciales que intervienen en la bidireccionalidad de este proceso. Como sostiene el profesor Segarra<sup>36</sup>, debido al elevado número de variables que intervienen en él, es difícil encontrar un modelo teórico único que explique de manera satisfactoria el funcionamiento y la estructura de las diversas industrias.

El estudio desarrollado en estas páginas se puede relacionar, desde el punto de vista metodológico, con los análisis historicistas, en el sentido de que, a partir del estudio de la evolución de dos empresas, MAISA y FICOSA, se pretende extraer una generalización. Este planteamiento, que en la antigua escuela histórica alemana tuvo un antagonismo metodológico con los teóricos de la economía, quedó completamente superado –como señala Schumpeter en su *Historia del análisis económico*– cuando J. N. Keynes, padre de John Maynard Keynes, “resolvió la mayor parte de estas cuestiones metodológicas con un espíritu juicioso y razonable que satisfizo a la profesión”.<sup>37</sup> Posteriormente, la monografía se emparenta, en su método de análisis, con el estudio de caso, planteamiento que se introdujo como técnica de discusión en la Harvard Business School hacia 1910, desde donde se extendió a la mayor parte de las escuelas de negocios. Este método didáctico se concretaba en los siguientes puntos: presentación, estudio individual, discusión y mejora de la solución. Eisenhardt<sup>38</sup> y Yin<sup>39</sup> sistematizaron esta técnica como método de investigación, considerando diversos factores, entre ellos el acceso al caso,

---

<sup>35</sup> Scherer, F. M.; Ross, D., 1990.

<sup>36</sup> Segarra, A., 2001.

<sup>37</sup> Schumpeter, J. A., 1982: 902.

<sup>38</sup> Eisenhardt, K.M., 1989.

<sup>39</sup> Yin, R. K., 1994.

las estructuras relacionadas con los temas de investigación y la credibilidad de los análisis; asimismo, señalaron un instrumental cualitativo y cuantitativo dirigido a este método de análisis, basado en entrevistas, observaciones directas y documentos diversos.

La metodología utilizada en este trabajo, según señalábamos más arriba, remite a los análisis de Chandler, que pueden relacionarse, en algunos aspectos, con las monografías de los economistas historicistas y con los análisis de casos. Las propuestas del autor norteamericano, junto con el paradigma ECR de Clarke y Scherer, nos proporcionarán un instrumental analítico de gran utilidad para abordar el estudio de la evolución de MAISA y FICOSA. Este se llevará a cabo como si de dos monografías o estudios de caso se tratase; en ambos casos, el análisis se relacionará continuamente con la evolución de la industria y de la economía española en la segunda mitad del siglo XX. En ese contexto, en última instancia, se sitúa el crecimiento y la expansión de las empresas estudiadas, cuyo estudio se llevará a cabo utilizando el instrumental cualitativo y cuantitativo que se ha sistematizado en los análisis de caso.

### **1.3. Esquema y estructura del análisis**

Para valorar las diferentes soluciones que se han dado en el proceso de adaptación a la realidad del mercado de dos empresas que tienen una serie de particularidades comunes –sobre todo en lo que respecta a su origen y sector de actividad–, aunque unos planteamientos diferenciados y unos resultados diversos, vamos a situar las actuaciones de MAISA y FICOSA en las distintas situaciones de mercado que se han dado en su industria, valorando las diferentes actitudes empresariales adoptadas en ese proceso de adaptación.

MAISA, que tuvo un rápido crecimiento, consolidó una estructura empresarial con unas particularidades organizativas de motivación del personal y una filosofía integradora. A finales de la década de 1970, considerando que no podía mantener su crecimiento ni su posicionamiento en los mercados con la estructura accionarial existente, adoptó criterios de internacionalización vendiendo sus acciones a United Technology, empresa norteamericana que pretendía desarrollar una división auxiliar del automóvil (UTA). Pese a estos planteamientos, el equipo de dirección de la empresa continúa ocupándose de su gestión y lidera la división de automoción de United Technology en Europa.

FICOSA, en sus orígenes Pujol y Tarragó S. L., se creó a finales de los años cuarenta, concretamente en 1949, y no experimentó un crecimiento importante hasta los años ochenta, cuando la industria de la automoción ya tenía un peso notable en el conjunto de

la economía española. Hasta entonces, se había gestionado como un negocio familiar, con una voluntad clara de formar un patrimonio y una opción permanente de diversificar el riesgo para asegurarlo, aunque siempre tuvo una cultura industrial muy precisa y enmarcada dentro del sector metalúrgico. Uno de sus rasgos característicos es el criterio de internacionalización adoptado, que le ha permitido mantener la estructura familiar en el control accionario y en su dirección: lo que, en un principio, fue un criterio de diversificación del riesgo familiar sirvió para enmarcar su internacionalización, sobre la base de un holding.

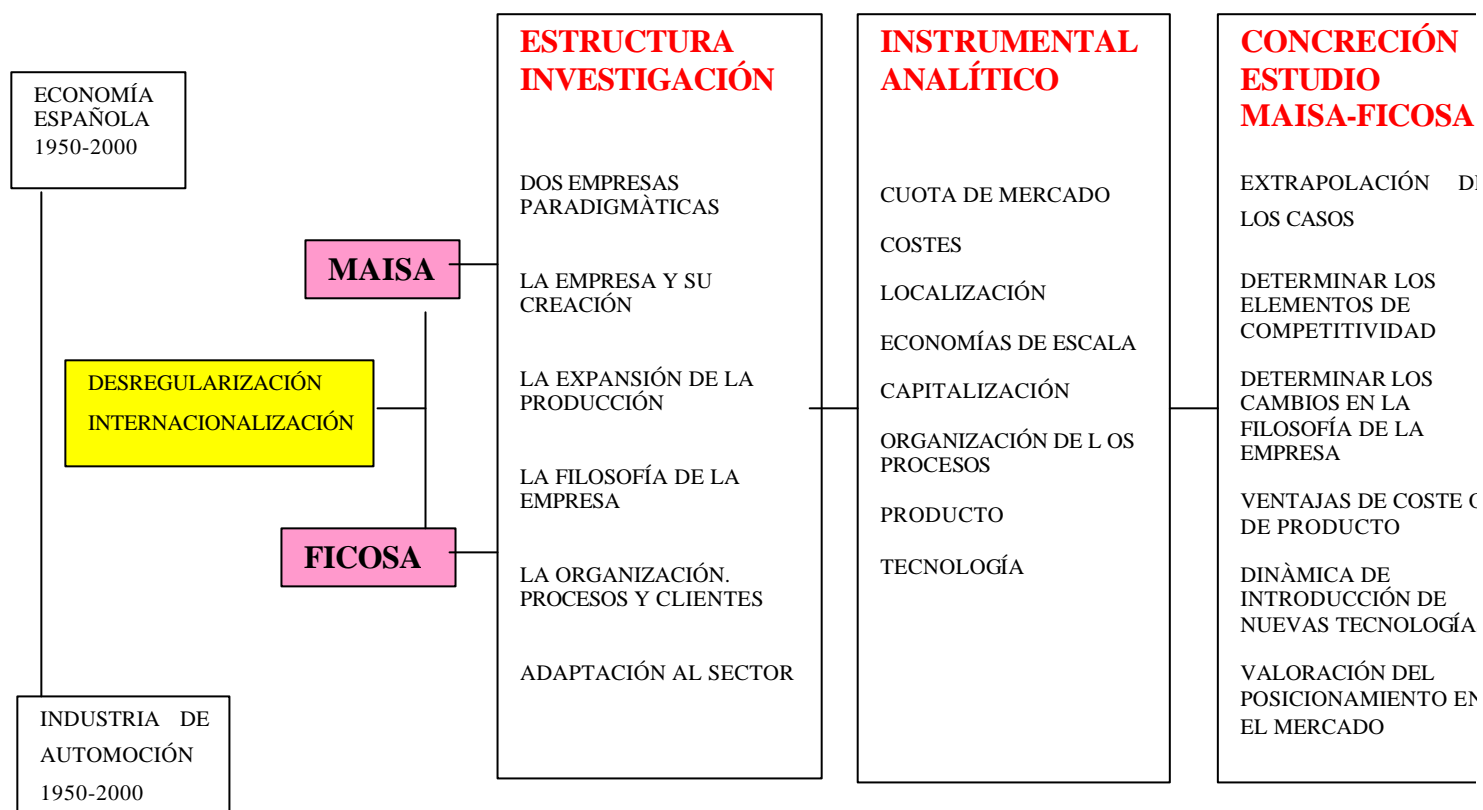
Ambas empresas, que han tenido que hacer frente a una problemática muy parecida, sin embargo, no han actuado de forma similar al decidir sobre su gestión o su estrategia a lo largo del periodo estudiado. En estas páginas tendremos ocasión de valorar cómo su adaptación a la dinámica de la industria, en las condiciones en que esta se ha llevado a cabo, señala unas actuaciones diferentes en cuanto se refiere a la utilización de los inputs disponibles y a la relación con los clientes, pese a que las condiciones de mercado, clientes y costes, prácticamente, han sido las mismas.

En todo momento hemos tenido presente la evolución de la economía española a lo largo del periodo estudiado y, de manera muy específica, la del sector de la automoción y su industria auxiliar. Este planteamiento permite situar a las empresas en su mercado y, al mismo tiempo, enmarcar el proceso de desregulación e internacionalización de este último, dos elementos clave para valorar la evolución y la adaptación de ambas empresas a las nuevas condiciones de mercado y a la expansión del sector. En última instancia, la dinámica interna de las empresas ha sido el elemento esencial en este proceso; esto es lo que se quiere investigar, considerando que su estructura y la del mercado han motivado una determinada conducta empresarial y unos resultados. En el siguiente esquema se resume la línea de trabajo que se seguirá para lograr ese objetivo.

El esquema destaca la relación que quiere establecer el estudio de MAISA y FICOSA con el entorno económico y de mercado, representado principalmente por la evolución de la economía española y de la industria de la automoción, en el doble sentido de actividad auxiliar y de fabricante de automóviles. El análisis incorpora un componente temporal que nos permitirá seguir de cerca el proceso de adaptación de las empresas a las condiciones de la industria, aunque en algunas ocasiones, y dada la consideración que puede tener algún tema específico, se hará un *feed back*, intentando mantener siempre esa línea de temporalidad para situar el análisis. En el esquema, finalmente, se pueden

observar tres columnas, estrechamente relacionadas entre sí, en las que se señalan aspectos importantes del proceso de análisis: la estructura de la investigación, el instrumental analítico utilizado, y los resultados esperados en este proceso.

### *Esquema de investigación*



Este planteamiento implica estudiar en capítulos separados las tres principales dinámicas expuestas en el esquema. En el segundo capítulo se analiza la evolución de la industria de la automoción en España y su relación con el conjunto de la actividad económica, así como diversos aspectos de la interrelación entre el fabricante de vehículos y la industria auxiliar. En los capítulos tercero y cuarto se lleva a cabo el análisis de MAISA y FICOSA, respectivamente. En el quinto capítulo, finalmente, se ofrecen los principales resultados de esta investigación.

Consideremos seguidamente los diferentes aspectos que se contemplan en las tres columnas centrales del esquema anterior.

### **1.3.1. Estructura de la investigación**

El estudio de las empresas se ha llevado a cabo a partir del análisis de su evolución temporal, la cual se ha dividido de acuerdo con el desarrollo histórico que ha experimentado el sector en España. En primer lugar, se analiza el periodo transcurrido entre la fundación de las empresas y principios de la década de 1960, cuando, después del Plan de Estabilización, la economía española experimentó un fuerte crecimiento. Seguidamente, se estudia su desarrollo durante los años sesenta y setenta; en esta etapa se asiste, por una parte, a la internacionalización de MAISA (1978) y a los esfuerzos de FICOSA para adaptarse a las nuevas condiciones que se dieron en el sector como consecuencia de los decretos de liberalización de 1973, 1974 y 1979, los cuales posibilitaron la instalación de Ford y G.M. en España. La tercera etapa, por último, que se extiende desde 1980 hasta la actualidad, corresponde al periodo de expansión y crecimiento de ambas empresas.

Aunque cada una de las etapas señaladas se detalla en un apartado distinto, hemos seguido una estructura de análisis común, que considera de manera relevante los siguientes aspectos:

- **Dos empresas paradigmáticas**, tanto por la generalización de un proceso como por sus particularidades. Se trata de dos empresas creadas en la década de 1950, coincidiendo con los inicios de la expansión del sector de la automoción, y que han experimentado un crecimiento muy importante desde entonces hasta la actualidad. Una de ellas, MAISA, ha seguido un modelo habitual en la mayoría de empresas del sector, al ser absorbida por una compañía extranjera; no obstante, las particularidades de su gestión ponen de manifiesto la valía de la dirección de la empresa, al margen de la propiedad. La otra, FICOSA, se ha convertido en una de las pocas empresas españolas del sector que puede actuar como suministrador principal en la industria, y continúa manteniendo su estructura familiar en su proceso de expansión.
- **La empresa y su creación.** La motivación que impulsó a crear estas empresas, el origen social de sus propietarios, su localización inicial, su filosofía de desarrollo y crecimiento, su cultura, su evolución, así como la importancia y signifi-

cación que tuvieron los planteamientos de negocio y de base familiar en un principio, son elementos que han condicionado su posterior expansión. En este sentido, tendremos siempre como punto de referencia la situación del mercado y su evolución, no solamente a partir de los indicadores de crecimiento, sino a través del análisis de las mejoras de productividad que tales cambios han podido inducir en las empresas.

- **La expansión de la producción.** En ambas empresas se manifiesta un fuerte incremento interanual de la producción: en el caso de MAISA, de manera continuada desde sus inicios, y en el caso de FICOSA, desde los años ochenta. Este aumento de la producción y, por supuesto, de ventas guarda una estrecha correlación con el empleo, lo que, en muchas ocasiones, ha generado unos desequilibrios de costes que han obligado a reordenar la producción, cambiando de productos y buscando nuevos equilibrios de valor en los procesos, y a realizar ajustes de personal. Las empresas líderes del sector tienen una necesidad permanente de aumentar sus ventas para mantener sus cuotas de mercado y su posicionamiento en él. Las soluciones adoptadas han sido diversas, pero ambas empresas han tenido que hacer frente a la misma problemática. Las economías de escala y la contención de costes, en un proceso paralelo de descentralización de la producción y centralización de las decisiones, se han convertido en elementos esenciales de esa evolución.
- **La filosofía de empresa.** En ambas empresas se ha dado, como mecanismo de adaptación al cambio, un proceso de integración de los recursos humanos, principalmente directivos y mandos intermedios, a una filosofía concreta. Esta, al mismo tiempo, ha ido evolucionando, de acuerdo con los cambios históricos que se han dado en el proceso político, social y económico de adaptación de España a su entorno. No obstante, los planteamientos adoptados por cada una de ellas han sido diferente, no sólo en lo que se refiere a la idea de empresa familiar, sino también en lo que respecta al diseño de su estructura organizativa y a las posibilidades de promoción de las personas empleadas en ellas.
- **La organización, los procesos y los clientes.** La relación de la empresa con los clientes, en un mercado muy preciso, ha determinado una estrategia que implica tanto a la organización como a los procesos. Un elemento singularmente importante en el dinamismo de las empresas estudiadas ha sido su voluntad de adapta-

ción a los clientes, lo que ha generado elementos de diversificación y de especialización en sus productos. En la industria de la automoción, la presión de unos pocos compradores, en un mercado oligopolístico, con particularidades de competitividad más que de colusión, obliga a un continuo esfuerzo de adaptación de costes y de productividad, lo que determina unas condiciones organizativas muy específicas, basadas –en el caso de las grandes empresas suministradoras, como las que son objeto de nuestro estudio– en la internacionalización de la producción y el suministro *just in time*.

- **Adaptación al sector.** La presencia de las empresas en los mercados ha de aumentar adaptándose a las condiciones de ajuste de costes por parte del cliente. Esta dinámica ha determinado una estructura organizativa centralizada en la toma de decisiones y en el seguimiento de la estrategia, y caracterizada por su agilidad y flexibilidad, que han impuesto cierta descentralización, principalmente en los centros de fabricación. El mercado del sector auxiliar de la automoción es muy jerárquico en el suministro final al cliente y muestra una tendencia a reducir el número de suministradores principales. Por este motivo, se valorará la posición de ambas empresas en el mercado a partir de su relación con los clientes.

El análisis de la evolución temporal de las empresas se complementa con los puntos de referencia detallados sobre estas líneas. Estos se reflejan en el esquema de evolución de la economía española y de adaptación de la industria al proceso de desregularización e internacionalización, el cual obliga a las principales empresas del sector a desarrollar su actividad en el ámbito global.

### **1.3.2. Instrumental analítico**

La información que hemos podido reunir acerca de las empresas estudiadas ha sido diversa. En ocasiones, se hace difícil relacionarla propiamente con la industria; en otras, las valoraciones corresponden a un análisis sociológico del entorno empresarial en que han desarrollado su actividad; en otros casos, finalmente, hemos dispuesto de información estadística de años puntuales, que hemos ampliado a series lo más significativas posibles, para poder realizar una valoración adecuada.

- **Cuotas de mercado.** Las cifras de venta de las empresas, que se han contrastado con las generales del sector, han servido para analizar la relevancia de MAISA y FICOSA en el conjunto de la industria auxiliar española, lo que ha podido ha-

cerse de manera temporal. En este sentido, resulta interesante subrayar que ambas empresas han tenido un peso creciente dentro del sector. A partir de un momento determinado, por otra parte, cobra especial importancia la exportación, especialmente en una industria como la de la automoción, donde la mayor parte de empresas son de capital extranjero (representan cerca del 85% de las ventas). Por esta razón, también hemos querido atención al papel que ha jugado la exportación en su dinámica.

- **Costes.** Se trata de una actividad industrial donde los precios de venta que marca el comprador se orientan a la baja de manera clara desde finales de la década de 1980. Ello ha determinado una importante disminución de los costes de fabricación del suministrador, lo que se ha conseguido por medio de tres actuaciones: el aumento de la productividad, la deslocalización y el incremento de las ventas. El fabricante de automóviles presiona a la baja sobre los precios: en los acuerdos de suministro por modelo puede llegar a conseguir disminuciones temporales, en un plazo de unos cinco años, de hasta el 20% en términos reales. En ese contexto, obviamente, el esfuerzo que deben realizar las empresas suministradoras para ajustarse a estas condiciones es muy considerable.
- **Localización.** El emplazamiento geográfico de los centros de diseño, de las factorías de producción y de los centros de investigación da un margen de maniobra importante a la hora de reducir los costes. Los centros de actividad de estas empresas tienen muy poco capital fijo, pues lo importante en ellas es la organización y su funcionamiento; este hecho determina que sea bastante fácil realizar ajustes de producción en las distintas áreas geográficas. Por otro lado, cuando se consideran sus criterios globales de actuación, hay que tener en cuenta un elemento muy importante: la logística de suministro al cliente final, que lleva a unos determinados criterios de distribución del producto entre las diferentes factorías de la empresa.
- **Economías de escala.** El aumento de las ventas permite la creación de economías de escala. Estas se obtienen en el ámbito global de la empresa, y no variando el tamaño de las unidades de producción, cuya dimensión óptima se sitúa en torno a los trescientos trabajadores. Esta situación se ha mantenido en FICOSA; en cambio, ha sido más difícil considerarla en el centro de producción de Valls de la antigua MAISA, que concentraba más del 50% del conjunto de la plantilla



de la empresa. En este caso, resulta interesante observar cómo la evolución diferencial de las dos empresas ha llevado a unos planteamientos diferentes en sus economías de escala, pese a que estas siempre vienen contempladas por los incrementos de producción.

- **Capitalización.** En el sector de la automoción, el variable es la parte más importante del activo de las empresas, lo que determina unas posibilidades de deslocalización muy notables. MAISA y FICOSA tienen un significativo volumen de reservas; en unas ocasiones, se han transformado en capital y, en otras, han sido retiradas por los accionistas. En este caso, los planteamientos han sido diferentes. Uno de los principales problemas que pueden encontrar este tipo de empresas es el de tesorería, si bien actualmente no tiene la importancia que pudo tener en un momento determinado de su evolución histórica, cuando el periodo de cobro era más flexible, los intereses eran de dos dígitos y no siempre se podía aplazar el pago a los suministradores, lo que generaba problemas de rotación del capital que implicaban un coste financiero que podía llegar a desequilibrar la cuenta de resultados en unas empresas con poco margen unitario.
- **Organización del proceso.** La dinámica de la industria ha introducido importantes cambios en el seno de las empresas, no sólo en su funcionamiento global sino también en el proceso. Estos últimos se han concretado en el paso de un sistema de producción sin movimiento de la pieza durante el proceso de fabricación –principalmente en los accesorios mecánicos– a uno seriado, con claros planteamientos tayloristas en su organización y con tiempos que, actualmente, son regulados por la carga máquina. Este salto ha sido posible gracias al aumento de la cantidad producida, que ha permitido desarrollar equipos precisos para un avance continuo del proceso. Los cambios organizativos también se han manifestado en el montaje, que tradicionalmente solía hacerse en cadena. Son buenos ejemplos, en el caso de las empresas estudiadas, el cableado y el montaje final de parasoles, que se han automatizado y reordenado debido al aumento de la demanda y a la necesidad de incrementar la productividad en el proceso de producción.
- **El producto.** La gama de productos fabricados se ha ampliado e, incluso, diversificado como consecuencia de los criterios de suministro que han determinado los clientes a las empresas auxiliares. En el caso de MAISA y FICOSA se ha

dado un proceso de cambio de productos basado en las mejoras técnicas introducidas por las propias empresas; en ocasiones, incluso, se ha generado, mediante investigación propia, un producto que se acoplaba perfectamente al diseño de nuevos vehículos. En el conjunto de la industria, se ha pasado de un suministro por piezas y mediante planos a un suministro por componentes y sistemas, lo que lleva implícito un cambio de producto, pues estos últimos engloban varias piezas que antes correspondían a un suministro unitario. Esta dinámica es perceptible también en las empresas analizadas; por ello consideraremos el cambio de productos a lo largo de su trayectoria. Ambas empresas han tenido productos estrella, tanto cuando ajustaban su producción al mercado interior como cuando empezaron a desarrollar su actividad en el mercado global, lo que ha sido un punto fuerte en su desarrollo. En la actualidad, ello les obliga a un planteamiento de cambio, si quieren mantener su posicionamiento en el futuro.

- **La tecnología.** Existen cuatro valoraciones sobre la tecnología en las empresas. Una es la intangible, que, en este caso, permite un fondo de comercio adaptado a las necesidades de clientes que las hace eficaces como suministradores. Otra radica en la organización, lo que supone desarrollar una coordinación multidivisional, con una amplia distribución geográfica de clientes y suministros, que obliga a unos procesos informáticos y de ajuste *just in time* de los procesos de entrega. La tercera se refiere a la modernización de los procesos de fabricación; en este sentido, hay que subrayar que, al producir en grandes cantidades, resulta rentable que las ingenierías diseñen líneas de producción concretas que mejoren la productividad de fabricación. Por último, la tecnología incorporada al producto hace alusión, fundamentalmente, a la investigación aplicada orientada a solucionar problemas de las ingenierías propias que están trabajando conjuntamente con la de los fabricantes del vehículo, y a anticiparse a la estrategia de estos, facilitándoles un producto adecuado a sus necesidades. No obstante, hay que tener muy presente que el principal interés de la investigación en esta industria es el de orientarla al diseño del vehículo, más que a plantear mejoras de producto que no puedan aplicarse en el momento de su diseño, ya que, en ese caso, su desarrollo sería muy difícil.

La principal dificultad que se ha planteado al abordar este análisis ha sido la de la información, la de reunir datos suficientes que, utilizados como instrumento analítico, permitieran desarrollar cada uno de los puntos señalados anteriormente. Recabar datos acerca del sector y de la industria, así como del conjunto de la economía española, a lo largo del periodo estudiado ha sido relativamente sencillo: la información facilitada por la Base Tempus del Instituto Nacional de Estadística (INE), las diversas publicaciones oficiales y diferentes trabajos que se han realizado sobre estos temas han permitido establecer una línea de análisis ajustada a la evolución del sector. Por lo que se refiere a los datos de las empresas, ha sido necesario investigar en diferentes archivos y bibliotecas, así como acudir al Registro Mercantil; en otras ocasiones, la información ha sido facilitada por la propia empresa. En última instancia, el cruce de los datos suministrados por las distintas fuentes nos ha permitido establecer una línea de continuidad.

Por otra parte, a lo largo de esos cerca de cincuenta años, las empresas analizadas han publicado información diversa, tanto en forma de publicidad como acerca de su posicionamiento público o de sus miembros de dirección; aunque estos documentos, obviamente, no presentan la continuidad que sí tienen las cifras, sin embargo, han sido un elemento importante de información. Esta documentación publicada, o guardada en diversos archivos, se ha complementado con largas entrevistas con personas directamente implicadas en esta historia, lo que ha sido fundamental para situarla en su contexto.

### **1.3.3. Concreción del estudio: MAISA-FICOSA**

En el último capítulo de este trabajo se ofrecen una serie de conclusiones en las que se subrayan los aspectos más significativos del análisis realizado en los dos capítulos anteriores. Así, se considerarán –con la ventaja de saber lo que se ha hecho– los resultados de los diferentes aspectos que se han estudiado a lo largo del análisis, los cuales se explicitan en la tercera columna del esquema seguido para la explicación del planteamiento inicial del trabajo. Estos se resumen en los siguientes puntos:

**Extrapolación de los casos.**

**Elementos de competitividad.**

**Cambios en la filosofía de la empresa.**

**Ventajas de coste o de producto.**

**Introducción de nuevas tecnologías.**

## **Posicionamiento en el mercado.**

Estos son los aspectos esenciales que se han estudiado a lo largo de esta investigación, que, como ya se ha apuntado, quiere aportar un conocimiento sobre la adaptación de MAISA y FICOSA –empresas que se han considerado paradigmáticas de la industria auxiliar de la automoción– a las nuevas condiciones de mercado. El análisis pretende la **extrapolación de los dos casos** como modelos paradigmáticos de la dinámica que han seguido las principales empresas españolas del sector para adecuarse a las nuevas situaciones de la industria. En un caso, se han estudiado los planteamientos de continuidad de una empresa familiar desde sus inicios hasta la actualidad; en el otro, su evolución desde esos planteamientos familiares hasta su compra por una multinacional a finales de la década de 1970, lo que no ha sido un obstáculo para que, hasta 1998, siguiera una trayectoria propia y notable que ha llevado a convertirla en una de las empresas líderes en su gama de productos en Europa, así como a jugar un papel muy importante en el conjunto del grupo en que se hallaba integrada, lo que hizo manteniendo en todo momento la estructura de dirección de la empresa originaria. En ambos casos se ha creado una estructura organizativa de dirección y gestión que se ha convertido, con el paso del tiempo, en uno de los elementos esenciales del éxito conseguido.

Por otro lado, se pretende determinar, a partir de los planteamientos empresariales expuestos por la dirección de las empresas, sus principales **elementos de competitividad**, entre los cuales cabe subrayar su relación de confianza con los clientes y el esfuerzo permanente de aceptar demandas de suministro a unos costes ajustados y a los niveles de calidad requeridos. Es evidente que ello ha supuesto realizar notables esfuerzos internos de adaptación, tanto en lo que se refiere a la organización como a la financiación; en este sentido, ha sido especialmente notable la lucha que han mantenido por ser aceptadas en el club de los suministradores principales, un grupo extremadamente restringido, motivo por el que se ha convertido en la principal barrera de entrada en la industria de automoción. Ambas empresas lo han conseguido, lo que hace que sus planteamientos de competitividad se planteen en términos similares a los de las grandes empresas del sector.

El proceso expuesto ha determinado, por otra parte, una adaptación precisa de la **filosofía de empresa** a la nueva realidad. Ello las ha llevado a pasar por diferentes etapas, que van desde el paternalismo, caracterizado por un gran desconocimiento de los planteamientos reivindicativos o sindicales de los trabajadores, a la aceptación de estos

como interlocutores, en un marco donde es fundamental la integración de los equipos de dirección y de los mandos intermedios en la filosofía de la empresa. MAISA y FICOSA se han servido de instrumentos diferentes para hacer frente a ese proceso: la primera fue innovadora en actuaciones de este tipo; FICOSA, por su parte, se ha visto empujada, con el paso del tiempo, a racionalizar unos criterios de actuación iniciales que pueden servir como elemento integrador en la empresa.

En la industria auxiliar de la automoción, el precio lo establece el comprador, y la capacidad negociadora de las empresas se ve limitada por el hecho de no poder plantear problemas de suministro globales al cliente; así pues, al margen de la seguridad de suministro, el **ajuste de costes** se convierte en su principal elemento de competitividad. Evidentemente, encuentran ciertas rigideces, que, no obstante, logran vencer fácilmente gracias a su globalidad y flexibilidad de deslocalización. MAISA y FICOSA han adoptado unos planteamientos comunes frente a esta realidad, centrados en la disminución de costes; sin embargo, las estrategias utilizadas han sido diferentes, en función de la relación que se ha señalado en el tiempo entre su crecimiento y las posibilidades de control de esos costes.

**El producto**, uno de los principales elementos de competitividad, viene determinado en el proceso de diseño por las ingenierías del fabricante, aunque en estrecha colaboración con el suministrador. El hecho de que este último esté presente en ese proceso le confiere una ventaja de producto y cierta seguridad de suministro. El esfuerzo de adaptación que han tenido que realizar las empresas analizadas les ha llevado a modificar sus productos, en función de las posibilidades de segmentación de mercado y de costes de oportunidad. No obstante, lo más relevante ha sido el ajuste de sus productos al diseño precisado por el fabricante. Ello determina unos productos que, generalmente, se adaptan a un solo cliente, motivo por el que la empresa suministradora debe actuar sobre el coste; ahora bien, el hecho de actuar sobre el coste no asegura más clientes para esos productos. Estos criterios se pueden hacer extensivos a la mayoría de las industrias de productos intermedios que no tienen una tecnología horizontal precisa y que suministran bajo pedido técnico del cliente, algo que es habitual en la relación entre suministrador y fabricante en el sector del automóvil.

La **introducción de nuevas tecnologías** es un elemento relevante en la adaptación del producto y el ajuste de los costes, pero su desarrollo no determina una posición dominante en el mercado, pues esta se genera por el fondo de comercio que ha ido acumu-

lando la empresa suministradora, el cual le otorga la confianza del cliente para nuevos proyectos. MAISA y FICOSA han comprendido perfectamente la importancia de su relación con el cliente, si bien han adoptado estrategias diferentes en su funcionamiento; considerando que la evolución tecnológica se centra en el diseño del vehículo y en los elementos de suministro, las empresas se han adaptado a los esfuerzos de los fabricantes, diseñando modelos y productos con ellos y solucionando los problemas de diseño que les podían plantear, lo que ha determinado una ventaja comparativa frente a otros suministradores. Esto explica que las grandes empresas de la industria auxiliar del automóvil hayan desarrollado centros de investigación y de diseño que mantienen una fuerte interrelación con el fabricante, hasta el punto de participar en sus proyectos. Esta ha sido, en última instancia, la voluntad de las dos empresas estudiadas, que se han dotado de centros de investigación y desarrollo de productos propios.

Para finalizar, hay que referirse al **éxito o posicionamiento en los mercados**, que puede determinarse a través de dos parámetros: los beneficios obtenidos por la empresa y el crecimiento de sus ventas. El primer indicador señala un éxito evidente de la inversión, mientras que el segundo muestra la penetración de la empresa en el mercado. En el análisis realizado, por otra parte, se diferencia entre un aspecto coyuntural, que señala la evolución de estos indicadores, y otro de carácter lineal, que refleja la tendencia de la empresa a largo plazo. El primero muestra un beneficio contable; el segundo, una consolidación patrimonial que, muy a menudo, deriva en una decisión de venta –en el caso de MAISA esto ha sucedido en dos ocasiones–, particularmente en un sector donde los criterios de crecimiento y expansión, y por tanto de perspectivas de beneficio, consideran de manera muy especial el posicionamiento de la empresa en el mercado, lo que deriva en un significativo proceso de fusiones, compras y ventas de divisiones y empresas.

## **CAPÍTULO 2. LA INDUSTRIA DEL AUTOMÓVIL EN ESPAÑA. LA ACTIVIDAD DEL SECTOR AUXILIAR Y EL FABRICANTE DE VEHÍCULOS**

El sector auxiliar de la automoción es una industria relativamente reciente, que ha evolucionado de forma paralela a la del fabricante de vehículos. En España no se ha desarrollado una industria de fabricación de vehículos con marcas nacionales. Los intentos llevados a cabo en la primera mitad del siglo XX no llegaron a fraguar, ni a partir de proyectos empresariales impulsados con capitales autóctonos, ni a partir de la instalación de plantas de producción de Ford y GM en suelo español. No obstante, durante ese periodo se desarrolló una industria metalúrgica diversificada y capaz de adaptarse a la fabricación de nuevos productos relacionados con el transporte, bienes de equipo y, posteriormente, bienes de consumo final, que luego se convirtió en la base de una potente industria auxiliar de la automoción.

En los inicios del sector del automóvil, cuando la fabricación de vehículos se planteaba como una actividad artesanal más que como una producción seriada, la industria auxiliar no tenía un peso significativo en el crecimiento del sector, pese a que debía cubrir las necesidades de suministro y de recambios de piezas o ajustes que requería el productor de automóviles. Dada la limitada producción de vehículos, los suministradores ofrecían piezas a partir de planos y disponían de una notable capacidad de adaptación a las necesidades de suministro del fabricante de vehículos, cuya demanda era también limitada, lo que dificultaba la especialización y organización de la producción en la industria auxiliar.

Esta dinámica se interrumpió a finales de la década de 1930 y durante los años cuarenta como consecuencia de los planteamientos políticos y económicos impuestos por los vencedores de la Guerra Civil (1936-1939). La adopción de la autarquía como ideología, que va mucho más allá del proteccionismo, supuso un freno para el proceso de fabricación de automóviles iniciado años atrás, que no volvió a manifestarse a través de la apertura de nuevas plantas de producción hasta los años cincuenta, cuando las empresas europeas –principalmente francesas e italianas– se instalaron en España, ayudadas en parte por la Administración, que les otorgó permisos de instalación –debido a su relación con personalidades políticas y militares del régimen–, pero, sobre todo, decididas a lograr un posicionamiento ventajoso en el mercado interior. En aquel contexto, los fabricantes extranjeros, con una clara voluntad de expansión en sus países y, por el con-

trario, muy cautos en España, no potenciaron una industria auxiliar a la que creían necesitar para el suministro solamente de manera coyuntural, mientras se mantuviese una limitación administrativa a la importación. Por otra parte, no se plantearon disponer de ella como suministrador especializado en el ámbito global de la empresa: sus previsiones como compradores iban dirigidas, principalmente, a satisfacer la demanda de los centros de producción que tenían localizados, dada la dificultad de importar el material auxiliar. Pese a todo, el sector auxiliar acabó desarrollándose como consecuencia del aumento de producción en las fábricas de vehículos, si bien lo hizo desligado de ellas y estableciendo una relación de suministro en la que era determinante el precio y la capacidad de poder trabajar sobre plano.

A partir de la década de 1970, se produjo una reordenación global en el conjunto de la industria de la automoción, la relación entre suministrador y fabricante de vehículos se hizo más estrecha y, en un proceso imparable, ambos sectores se internacionalizaron. Desde ese momento, las condiciones de crecimiento fueron diferentes de las que habían existido en las décadas anteriores, y ambas actividades se vieron obligadas a prescindir de las protecciones administrativas y arancelarias para mantener su competitividad en el ámbito global.

En este largo recorrido, la industria de la automoción española ha pasado de ver truncadas sus posibilidades de crecimiento durante los años cuarenta a asistir, en los cincuenta, a la implantación de las empresas fundamentales para la expansión del sector, las cuales, debido a los problemas de producción que se derivaban de las dificultades en el suministro de piezas, se vieron obligadas a desarrollar un fuerte proceso de integración vertical; ya en los años ochenta, estas empresas orientaron su producción a la exportación, con planteamientos de costes y suministros globales. Actualmente, la importancia del sector en el conjunto de la actividad productiva del país es muy notable, al igual que su posicionamiento en el ámbito mundial. Según señala SERNAUTO, “España ocupa el tercer lugar europeo en fabricación de vehículos, así como de equipos y componentes, el quinto lugar mundial en equipos y componentes, y es sexta a nivel mundial en fabricación de vehículos.”<sup>40</sup>

La evolución y el análisis de ese cambio es lo que se pretende estudiar en este capítulo.

---

<sup>40</sup> SERNAUTO, 2001: 4.



## **2.1. La economía española. Los cambios de un largo recorrido**

A lo largo de la segunda mitad del siglo XX, la economía española ha pasado por tres grandes etapas, más que ciclos económicos, en las que la incidencia de los procesos administrativos y políticos han determinado unas características específicas, que, no obstante, guardan un nexo común: la clara tendencia de crecimiento económico, una dinámica que la llevará a integrarse en los mercados de su entorno. Durante la primera de esas etapas, que puede considerarse como una continuación del periodo autárquico, se buscó una salida técnica a los despropósitos del periodo; durante la segunda, que abarca desde el Plan de Estabilización hasta 1976, se buscó una salida al franquismo, y durante la tercera, que se extiende desde 1976 hasta la actualidad, se ha dado un claro proceso de integración de la sociedad y de la economía española en el marco de la Unión Europea.

### **2.1.1. El agotamiento de un modelo de crecimiento. El Plan de Estabilización**

Las actuaciones políticas y económicas que se llevaron a cabo durante la década de 1940 no lograron paliar la fuerte crisis económica y social que se derivó del aislamiento que vivieron la economía y la sociedad española tras la Guerra Civil. La autarquía nació como una ideología, posteriormente ya conocido el fracaso de esta alternativa, se convirtió en elemento político, como consecuencia del aislamiento al que fue sometido el régimen franquista una vez terminada la II Guerra Mundial. Esta concepción de la economía y de la sociedad implicaba una forma de conducta que se estaba mostrando incapaz de modernizar el país. Esta contradicción fue cada vez más palpable a lo largo de la década de 1950 y “se manifestó en forma de graves y extensos conflictos públicos que vinieron a constituir la señal clara de que el sistema de política económica seguido hasta entonces no podía prolongarse ya por mucho tiempo”.<sup>41</sup>

En 1951 se planteó desarrollar una nueva estrategia de política económica. El Gobierno formado en julio de aquel año decidió adoptar unos planteamientos más liberales, que fueron más determinantes como proclamación de principios que por las actuaciones específicas llevadas a cabo. Se generalizó la idea de liberalización, pero esta se implantó de una manera un tanto descoordinada, pues dependía de la discrecionalidad y el margen de actuación de los diferentes ministerios para su puesta en práctica, lo que llevó a que “la economía no era regulada ni por los rígidos instrumentos directos de los órganos intervencionistas anteriores ni por las medidas indirectas que el nuevo contexto requie-

---

<sup>41</sup> Clavera J., Esteban J.M., Monés M.A., Montserrat A., Ros Hombravella J., 1973: 41.

ría”.<sup>42</sup> No existía una autoridad clara que marcara la política económica del país, y los condicionantes para adoptar un programa diferente eran evidentes, dada la resistencia de facto de los organismos de control de la administración y de los intereses económicos que se habían adaptado a aquella situación, circunstancia que limitó las condiciones necesarias para poder desarrollar un programa político que se convirtiera en una verdadera alternativa a los planteamientos autárquicos. Esta alternativa se centraba no solo en una idea liberalizadora, ni en la presión social, sino también en la necesidad de fomentar la producción industrial, para lo cual se estimaban necesarias la “normalización en el suministro de inputs, [la] modernización y ampliación del equipo productivo y [la] expansión de la demanda de productos industriales”.<sup>43</sup>

Un elemento perturbador para el desarrollo y el crecimiento económico en el contexto dibujado era la relación con el exterior, con una peseta que tenía determinado un tipo de cambio desde Tánger más aceptado que el señalado oficialmente. La dificultad de las importaciones de bienes de equipo y algunos de consumo final, junto con la poca propensión a la exportación de la producción española, agudizaron la falta de divisas para hacer frente a los pagos exteriores, circunstancia que desembocó en el Plan de Estabilización de 1959. Anteriormente, en 1951, el Congreso de EE.UU. concedió una ayuda a España por valor de 100 millones de dólares; por otra parte, en 1953, se firmó el convenio de Ayuda para la Mutua Defensa, que, junto a una serie de cláusulas militares, incluía otras referentes a productos agrícolas, ayuda tecnológica y estimulación de la economía española en general. La ayuda civil y militar norteamericana ascendió a más de 1.000 millones de dólares entre 1953 y 1959.<sup>44</sup> Estos acuerdos supusieron el fin del aislamiento político de España y brindaron enormes posibilidades de apertura a su economía y a su sociedad.

El crecimiento experimentado por los indicadores macroeconómicos entre 1951 y 1955 fue notable, aunque debe tenerse en cuenta que se partía de un nivel muy bajo. Los indicadores de actividad anteriores a la Guerra Civil no se recuperaron hasta los años cincuenta; la ayuda exterior, los cambios en las cosechas y los tímidos planteamientos de apertura que se dieron en distintos momentos pueden justificar lo que parecen altas tasas de variación anual. El sector industrial conoció un fuerte aumento a lo largo del periodo, solamente superado por las importaciones; la formación bruta de capital (FBC) creció

---

<sup>42</sup>Clavera J., Esteban J.M., Monés M.A., Montserrat A., Ros Hombravella J., 1973: 50.

<sup>43</sup>Clavera J., Esteban J.M., Monés M.A., Montserrat A., Ros Hombravella J., 1973: 52

<sup>44</sup> Clavera J., Esteban J.M., Monés M.A., Montserrat A., Ros Hombravella J., 1973

algo menos, pero su tasa fue importante. En cambio, las exportaciones crecieron muy poco, lo que da a entender las pocas posibilidades de la producción española de encontrar mercados en el exterior. La dinámica de crecimiento estaba centrada en un sector industrial que contó con un fuerte apoyo de una estructura administrativa y política que pretendía modernizarlo, aunque su orientación al mercado interior y sus dificultades para competir en el exterior crearon un fuerte déficit comercial que obligó a un proceso de estabilización y de cambios importantes en las transacciones con el exterior. El crecimiento de la economía española durante la década de 1950 fue un tanto contradictorio. En el cuadro 2.1 se exponen algunas cifras de esta evolución. A pesar de la cautela con que hay que tomar las estadísticas elaboradas en ese periodo, cabe considerar varios aspectos, que pueden resumirse en los siguientes puntos:

- Importante aumento de la producción industrial, que creció a lo largo del periodo a una media anual próxima al 11% y que tuvo dos máximos significativos, uno al principio de la década y otro entre 1955 y 1956; a partir de esa fecha disminuyó irremisiblemente hasta tomar valores mínimos en 1959.

**Cuadro 2.1. Indicadores de la economía española entre 1951 y 1959.**

VARIACION INTERANUAL	Producción final agraria	Producción industrial	FBC	Renta nacional	PIB p.m.	Importaciones	Exportaciones
1951	27,34	3,94	-4,60	17,51		9,22	27,79
1952	0,70	15,18	16,34	4,63		34,42	-8,00
1953	-6,02	3,29	32,01	-3,27		4,57	5,45
1954	9,98	11,70	-6,30	12,54		2,40	-3,87
1955	-4,58	9,52	23,05	1,05	5,03	0,40	-3,91
1956	5,61	6,95	9,78	4,77	7,51	24,20	-0,93
1957	3,70	8,94	1,48	6,46	2,75	12,46	8,29
1958	2,19	9,24	0,26	3,89	4,62	1,18	1,46
1959	8,32	3,68	0,31	5,01	-2,48	-8,89	1,05
VARIACIÓN PERIODO	53,36	99,62	89,26	65,30	18,37	103,22	17,25

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del INE, Ministerio de Agricultura, Consejo de Economía Nacional y de Fuentes Irurozqui, M.,1962.

- La formación bruta de capital (FBC) alcanzó sus máximos valores de crecimiento entre 1952 y 1956 y experimentó fuertes oscilaciones anuales. A partir de 1956, la inversión cayó en picado en tasas de variación anual. Ello llevó a un valor mínimo en 1959, lo que señalaba una situación crítica.
- La producción final agraria experimentó un significativo incremento a lo largo del periodo (una media anual próxima al 6%), aunque muy inferior al de la producción industrial y la formación bruta de capital.
- La renta nacional muestra valores muy irregulares, con unos puntos máximos estrechamente relacionados con la variación del indicador agrícola y una media de crecimiento anual superior al 7%.
- El PIB pm, del cual solo disponemos de datos desde 1955, señala un crecimiento elevado entre 1955 y 1956; a partir de esa fecha se reduce considerablemente, hasta tomar un claro signo negativo en 1959.
- Las importaciones experimentaron un fuerte aumento, similar al de la producción industrial, y en ellas tienen una elevada significación las manufacturas metálicas y la maquinaria. Aumenta el peso de los productos petrolíferos, al tiempo que disminuye el de los alimentos y las materias primas.
- Las principales exportaciones eran los productos alimenticios, los minerales y sus derivados, que representaban más del 70% de las ventas al exterior. Los productos industriales en pocas ocasiones llegaron a significar, a lo largo del periodo, el 15% del volumen exportado.

El dinamismo de la economía entre 1951 y 1956 fue muy superior al del periodo 1957-1959, lo que muestra lo contradictorio de ese crecimiento, que no pudo asentar las bases de una manera autosostenida. Los estímulos iniciales, con la tímida apertura al exterior y la ayuda americana, no tenían, a finales de la década de 1950, la misma importancia ni los efectos que tuvieron en un primer momento. En una situación de descontrol de la inflación y de deterioro creciente de la balanza de pagos, la salida fue el Plan de Estabilización, que introdujo diversas medidas fiscales y monetarias, entre ellas la unificación de cambios, la devaluación de la peseta y la liberalización progresiva del comercio exterior. A este respecto, señala Fabián Estapé:

El Plan de Estabilización tenía una gran ventaja: la infraestructura técnica vino dada por Sardà, que contaba con el apoyo de sus contactos con altos funcionarios

del Fondo Monetario Internacional, del Banco Mundial y de la Banca Privada Internacional que había adquirido en Venezuela. Se encontró con que Mariano Navarro Rubio consideró aquel Plan como una medida patriótica, a la que él había contribuido con la Reforma Tributaria de 1957. Entendió que controlar el gasto no era suficiente y que era necesario liberalizar el comercio exterior.<sup>45</sup>

El Plan de Estabilización condujo a un bajo crecimiento en 1960, resultado del cambio de la situación fueron los Planes de Desarrollo. Retomando las palabras del profesor Estapé:

En 1961, Alberto Ullastres, ministro de Comercio, escribió una carta al general Franco. En ella informaba al general de que todas las medidas previstas en el Plan de Estabilización se habían llevado a cabo con éxito, y de que, a partir de aquel momento, cuando se había conseguido la estabilización de la economía, se había de iniciar otro paso. Ullastres le exigía, prácticamente, el Plan de Desarrollo, ya que, en caso contrario, él dimitía como ministro de Comercio [...]. Pero en el momento de nombrar al comisario del Plan de Desarrollo, pesó más Carrero Blanco que Ullastres, y el 1 de febrero de 1962 Laureano López Rodó [...] fue nombrado comisario del Plan de Desarrollo [...]. En aquellos momentos, López Rodó creó una comisión asesora, los siete magníficos, en la cual dejó el derecho de veto a Fuentes Quintana. De esta comisión formaban parte José Ángel Sánchez Asiaín, del Banco de Bilbao, y Juan Velarde Fuertes, los dos catedráticos y compañeros de la Academia de Ciencias Morales y Políticas; Joan Sardà, del Banco de España; Francisco Torras Huguet, director general de Estadística; Tomás Galán, economista del Estado y yo. Nos reuníamos cada miércoles en la presidencia del Gobierno, Castellana 3.<sup>46</sup>

---

<sup>45</sup> Estapé, F., 2000: 203-204. “El Pla d’Estabilització tenia un gran avantatge: la infraestructura tècnica venia donada per Sardà i comptava amb el suport dels contactes amb els alts funcionaris del Fons Monetari Internacional, del Banc Mundial i de la Banca Privada Internacional que ell havia adquirit a Venezuela. Es va trobar que Mariano Navarro Rubio va considerar aquell Pla com una mesura patriòtica, on ell havia contribuït ja amb la Reforma Tributaria del 1957. Va comprendre que controlar la despesa no era suficient i que calia liberalitzar el comerç exterior.”

<sup>46</sup> Estapé, F., 2000: 206-207. “L’any 1961, Alberto Ullastres, ministre de Comerç, va escriure una carta al general Franco. En aquesta carta informava al general que totes les mesures previstes en el Pla d’Estabilització ja s’havien dut a terme amb èxit, i que, a partir d’aquell moment, en què s’havia aconseguit l’estabilització de l’economia, s’havia d’iniciar un pas més enllà. Ullastres li exigia, pràcticament, el Pla de Desenvolupament, perquè, en cas contrari, ell dimitia com a ministre de Comerç [...]. Però en el moment de nomenar el comissari del Pla de Desenvolupament va pesar més Carrero Blanco que Ullastres, i l’1 de febrer de 1962 Laureano López Rodó [...] va ser nomenat comissari del Pla de Desenvolupament. [...] En aquell moment, López Rodó va crear una comissió assessora, els set magnífics, en la qual va deixar el dret de veto a Fuentes Quintana. D’aquesta comissió en formaven part José Ángel Sánchez Asiaín, del Banc de Bilbao, i Juan Velarde Fuertes, tots dos catedràtics i companys de l’Acadèmia de Ciències Morals i Polítiques; Joan Sardà, del Banc d’Espanya; Francisco Torras Huguet, director general d’Estadísti-

### **2.1.2. El crecimiento desde los años sesenta hasta 1975**

Durante la década de 1960 y hasta mediados de la década siguiente, la economía española experimentó un fuerte crecimiento que sirvió para sentar las bases de su modernización. El sector industrial, que se vio inmerso en un importante proceso de diversificación, el cual dio lugar a una alteración del orden de los subsectores productivos dominantes, tuvo un peso muy significativo en el ciclo alcista que vivió la economía española durante esos años. En las zonas más industrializadas del país el cambio fue especialmente notorio. En Cataluña, donde la industria adquirió gran relevancia, el sector textil dio paso, definitivamente, al metalúrgico, que ganó terreno al anterior tanto en bienes de consumo como en bienes intermedios y capital. Este sector, junto a la química y la alimentación, conformaron el núcleo duro de la modernización de la estructura industrial catalana y española, al introducir y adaptar nuevas tecnologías intensivas en energía y capital, lo que dio lugar a un importante incremento de la productividad y determinó un proceso de especialización empresarial frente a la diversificación del producto que se planteaba hasta entonces, resultado de la adaptación de las empresas al crecimiento del mercado interior.

El sector de la automoción y su industria auxiliar también experimentaron un fuerte crecimiento y un importante cambio funcional a lo largo de ese periodo. Ese ritmo, no obstante, se interrumpió a raíz de la crisis del petróleo iniciada en 1973, a la que no se dio respuesta inmediata, al preverse que se asistía al ocaso de un régimen político. Solo a finales de la década de 1970 y a lo largo de la siguiente, se abordó la superación de la crisis, sobre la base de unos nuevos planteamientos políticos.

A pesar de su dinamismo y de su tendencia al crecimiento, durante este periodo la economía española continuó siendo coyunturalmente cíclica. La primera fase, caracterizada por un fuerte desarrollo, se extiende hasta 1967; en noviembre de ese año se decidió devaluar la peseta, para lo cual se aprovechó la devaluación de la libra esterlina, área monetaria con la que había pocos intercambios. Ello permitió recuperar competitividad en las exportaciones y mantener el ritmo de crecimiento de la economía hasta 1973. No obstante, en 1975, la caída del PIB, resultado de la fuerte repercusión que los aumentos del precio del petróleo tuvieron sobre la base productiva española, señalaba el final de un ciclo. Se cerraban así quince años de extraordinario crecimiento del sector industrial,

---

ca; Tomás Galán, economista de l'Estat i jo. Ens reunim cada dimecres a presidència del Govern, Castellana, 3.”

y de la economía española en general, que determinaron importantes cambios estructurales en el seno de la sociedad. A propósito de estos cambios, José Luis García Delgado señala:

frente a la imagen de fragilidad y de escasa capacidad competitiva que ofrecía el sector en la década de 1950, la industria española se asoma a la de 1970 con un rostro bien distinto, al que dan forma una acusada modificación de la importancia relativa de los diversos subsectores de la producción fabril [...], una simultánea intensificación del grado de utilización del capital, un fuerte incremento de la productividad del trabajo y un cierto proceso de especialización productiva.<sup>47</sup>

En 1975 coincidieron en el tiempo la imposibilidad de contener la crisis energética, que obligó a replantear la producción industrial, y la situación política derivada del final del franquismo. Como señala Rafael Myro, la repercusión de estos hechos sobre la economía española fue importante: “El alza del precio del crudo petrolífero y de otras materias primas en 1973 y 1979 repercutió con más fuerza sobre la economía española, más dependiente del consumo de estos bienes”.<sup>48</sup>

La base estadística que señala el crecimiento y la expansión de la economía durante este periodo se halla más elaborada que en la etapa anterior, pues se tiene muy presente que la información estadística constituye uno de los elementos fundamentales para poder establecer y desarrollar políticas económicas; el INE<sup>49</sup> tuvo una especial significación en este cometido. En el cuadro 2.2 se detalla una serie de indicadores que reflejan la evolución anual del PIB, para el conjunto de la economía y para el sector industrial, la formación bruta de capital y la evolución de la balanza comercial entre 1960 y 1975, periodo en el que se asiste, de hecho, a la integración de la economía española en su entorno productivo. Del análisis de estos datos resultan las siguientes conclusiones:

- Los ritmos de crecimiento fueron muy altos durante la década de 1960, siendo el crecimiento anual del PIB siempre superior al 5%.
- En 1967, año en que se dio una elevada tasa de crecimiento, las exportaciones cayeron en picado, disminuyeron las importaciones, se devaluó la peseta y, a di-

---

<sup>47</sup> García Delgado, J. L., 1987: 181.

<sup>48</sup> Myro, R., 1997: 66.

<sup>49</sup> El INE se creó por la Ley de Estadística de 31 de diciembre de 1945. El reglamento tuvo un proceso de discusión muy largo, pues eran varios los organismos que hacían estadística en España, fundamentalmente el Sindicato Vertical y las Diputaciones. Ello dificultó sus posibilidades de coordinación, a lo que había que sumar el hecho de que contara con un presupuesto muy condicionado. No fue hasta 1989 cuando, por la Ley de la Función Estadística Pública del 9 de mayo, el INE se ordenó como organismo autónomo.

ferencia de lo que sucedió habitualmente a lo largo del periodo estudiado, el PIB industrial creció menos que el global, lo que señala cierta rigidez en el dinamismo del sector secundario.

**Cuadro 2.2. Tasas de variación anual de la economía española entre 1960 y 1975.**

Año	PIB pm	PIB c.f. industrial	FBCF	Exportaciones	Importaciones
1960	0,16	3,40	42,44	-9,23	
1961	11,33	13,60		1,88	50,87
1962	10,32	10,00		5,40	38,15
1963	6,58	11,5		-1,87	20,55
1964	6,11	13,3		27,38	15,15
1965	5,40	11,55	16,44	6,76	32,94
1966	10,67	9,71	13,08	15,51	19,38
1967	6,89	5,04	6,04	-4,62	-3,25
1968	13,61	8,06	9,46	18,41	8,11
1969	9,29	13,35	10,00	15,76	15,99
1970	7,44	7,36	3,43	17,98	7,47
1971	2,97	5,97	-3,00	14,20	0,82
1972	8,57	14,21	14,20	13,40	24,16
1973	9,17	10,24	13,00	10,00	16,70
1974	1,13	5,48	6,20	-1,00	8,00
1975	-4,78	-1,37	-4,50	-0,40	-0,90
Tasa media anual periodo	6,30	8,33	7,67	11,33	15,31
Acumulado periodo	150,03	232,07	109,38	400,24	747,23

Fuente: Elaboración propia a partir de INE y *Contabilidad nacional de España*. Tamames, R., 1963.



- A partir de 1968, el PIB industrial se recuperó, para volver a niveles más bajos en 1971. En los años siguientes, y hasta 1974, aumentó de forma considerable, hasta que, en 1975, su crecimiento se hizo insostenible.
- El impulso económico a lo largo de este periodo, en cuanto a la variación del PIB, lo marca el sector industrial, con una tasa media de variación anual dos puntos por encima de la general. Ello ilustra, de manera significativa, el cambio que se produjo en la estructura productiva del país por esos años.

El sector industrial fue el gran protagonista del crecimiento económico de los años sesenta. Así lo considera un estudio del Servicio de Estudios del Banco Urquijo de mediados de la década de 1970, que, al referirse a esta etapa, indica:

las características esenciales que definen el desarrollo de la industria española durante el periodo de expansión acelerada que ha vivido en los últimos trece años [entre 1960 y 1973]. Primera.- Crecimiento ininterrumpido del Producto Industrial Bruto, a una tasa media anual del 9,4%. Segundo.- Elevación también continuada de los niveles de empleo industrial [...]. Tercera.- Aumento muy fuerte de la productividad por persona ocupada y mayor aún del salario por hora trabajada en la industria. Cuarta.- Cambios en la estructura de la producción industrial [...]. Quinta.- Incremento fortísimo, en términos reales, de la inversión industrial [...]. Sexta.- Expansión a tasas elevadísimas de las exportaciones industriales.<sup>50</sup>

La economía española se enmarca claramente en las líneas de crecimiento de su entorno. Así, a pesar de la negativa de los países miembros a aceptar el ingreso de España en la CEE, sin embargo, se llegó a un acuerdo comercial que garantizó un aumento del comercio exterior y una cierta seguridad para las inversiones exteriores:

En 1962 el Gobierno español había comenzado a hacer gestiones conducentes a la adhesión de España a la Comunidad Europea, que por entonces solo contaba con seis socios. No obstante, tales gestiones no llegaron a materializarse en algún vínculo concreto hasta 1970, año en que se firma un Acuerdo Comercial que pretende sentar las bases para una futura integración.<sup>51</sup>

En este contexto, el sector industrial se internacionalizó: a pesar del significativo peso que tenía la demanda interna, tuvo la necesidad de incrementar las exportaciones. Las

---

<sup>50</sup> Servicio de Estudios Económicos del Banco Urquijo, 1974: 53-54.

<sup>51</sup> Martín, C., 1997: 493.

dificultades para hacerlo, tanto de carácter normativo como funcionales y prácticas, eran notorias, y tuvieron como consecuencia el hecho de que el ciclo alcista se diluyera con motivo de la crisis de 1973, una crisis que puso de manifiesto una serie de características del aparato productivo español que hacían difícil su adaptación a las nuevas condiciones que se imponían en la economía occidental. García Delgado resume estos problemas en los siguientes puntos:<sup>52</sup>

- Mayor dependencia energética de aprovisionamientos exteriores.
- Vulnerabilidad de muchas empresas y sectores frente a los nuevos países industriales.
- Elevado endeudamiento relativo y absoluto de las empresas.
- Insuficiencia, ineficacia y regresión, unidas a un fuerte intervencionismo del sector público.
- Mercado de trabajo de enorme rigidez, tanto en lo que se refiere a los sistemas de contratación como a la estructura salarial.

### **2.1.3. La internacionalización de la economía (1976-1999)**

El periodo transcurrido entre 1976 y 1999 constituye un largo ciclo para la economía española, el cual se halla enmarcado en el proceso de asentamiento de las estructuras políticas que habían de permitir asegurar el fuerte crecimiento económico que se había dado desde el abandono del proceso autárquico, y que habían de consolidar las bases que se habían ido estableciendo a lo largo de los años sesenta, para conseguir la integración de la economía española en los mercados internacionales. En este contexto, Antón Costa, al analizar las transformaciones experimentadas por la economía española en su paso de un marco proteccionista a otro librecambista, considera que el proteccionismo no fue una tendencia innata del empresariado, sino, más bien, una defensa frente a las restricciones presupuestarias del sector público, que no podía contribuir a la mejora de la competitividad mediante inversiones:

La permanencia de esta restricción hasta los años setenta del siglo XX contribuye a explicar esta larga pauta proteccionista en la economía española, sustituida parcialmente en los años sesenta, después de la estabilización y liberalización de 1959, por un nuevo proteccionismo financiero, para retroceder definitivamente después de la reforma fiscal de 1977, que permitió al sector público atender por medio de

---

<sup>52</sup> García Delgado, J. L., 1987.

intervenciones presupuestarias las necesidades y demandas propias de una economía mixta moderna. Solo a partir de este momento veremos retroceder sustancialmente la protección exterior e interior de la economía.<sup>53</sup>

El periodo se inició con un retraso en tomar en consideración la crisis energética de 1973, en un país donde la elasticidad del consumo energético sobre el PIB era muy elevada: la elasticidad renta del consumo de energía entre 1955 y 1973 había sido del 1,09%, y entre 1973 y 1983, del 1,34%. Mientras que en los países de nuestro entorno ese indicador se había ajustado a la baja,<sup>54</sup> en España había aumentado el consumo energético por unidad de renta, lo que da una idea de las dificultades de adaptación de la actividad productiva del país a las condiciones que marcaba la nueva utilización de los factores productivos durante este periodo. Todo ello sucedía, además, en un marco donde la internacionalización, la interrelación y la dependencia exterior de la economía española eran un hecho. La economía española entre 1971 y 1989 había aumentado su demanda final de energía por unidad de producto en un 10%, mientras que en los siete grandes países industriales había disminuido alrededor del 9%.<sup>55</sup>

Las consecuencias de los condicionantes de crecimiento en la etapa anterior y el hecho de plantear con retraso las bases de la reestructuración de la oferta tuvieron efectos negativos para la continuidad de la línea de crecimiento que se había señalado hasta 1974. La primera de estas consecuencias fue una tasa de crecimiento anual de la FIBC negativa hasta 1984 –con la excepción de 1982–, lo que derivó en un fuerte aumento de las tasas de desempleo y a un menor crecimiento de las exportaciones. El inicio del periodo vino a ser una continuación de la dinámica anterior, en tanto que se dio un excedente de mano de obra no cualificada y una escasez relativa de la cualificada, lo que determinó una dualidad en el mercado de trabajo.<sup>56</sup> Durante ese periodo disminuyó la necesidad de trabajo por unidad producida y el sector industrial adoptó nuevas tecnologías, en un largo proceso de reestructuración que condujo a un fuerte aumento del desempleo. El profesor Rojo, al referirse a la incidencia de la crisis energética sobre la economía española entre 1973 y 1977, señala:

la inflación alcanzaba una tasa anual del 26 por ciento, los salarios brutos por hora trabajada en las manufacturas crecían a una tasa anual del 30 por ciento, en térmi-

---

<sup>53</sup> Costas, A., 1997: 226.

<sup>54</sup> Sudrià, C., 1987.

<sup>55</sup> Rojo, L. A., 1987: 195.

<sup>56</sup> Serrano, A.; Malo de Molina, J. L., 1979.

nos nominales, el desequilibrio exterior era muy fuerte y la tasa de paro se acercaba al 6 por ciento de la población activa.<sup>57</sup>

Los desequilibrios del sistema productivo eran evidentes. A partir de ese momento y hasta 1985, se inició una política de reconversión de la estructura productiva que acarreó unos problemas de ajuste mucho más importantes que en el resto de los países de Europa occidental. Se logró así una desaceleración de los costes monetarios en las empresas y una reducción de los costes laborales reales. Los excedentes empresariales, por otra parte, lograron recuperarse, si bien la FIBC continuaba teniendo una tasa interanual negativa; esta no se recuperó hasta que las empresas consiguieron suficientes excedentes y tuvieron perspectivas de inversión, lo que permitió equilibrar sus balances y disminuir sus niveles de endeudamiento, así como sus costes financieros, en un marco de tipos de interés muy elevados.

El éxito de la negociación con la CEE y el acuerdo del ingreso en ella en 1986 cambiaron por completo las expectativas: con una base productiva más saneada, la economía española inició un periodo de crecimiento entre 1986 y 1991. A pesar de los fuertes desequilibrios internos, que se tradujeron en una elevada tasa de desempleo, ello derivó en un fuerte impulso en la variación del PIB, en una recuperación de la inversión, en un incremento de la productividad por persona ocupada y en un mayor peso del sector terciario en la estructura productiva del país.

El aumento de las inversiones extranjeras fue otra de las realidades del periodo, y se tradujo en la creación de nuevas empresas y en la compra de muchas de las existentes con posibilidad de mercado. Lo que parece manifiesto, en cualquier caso, es que estas contribuyeron a modernizar el aparato productivo después de que fuera saneado de forma importante, lo que, por una parte, determinó una recuperación de la inversión –que se tradujo en un notable incremento de la productividad por persona ocupada– y, por otra, puso de manifiesto la escasa capacidad de creación de empleo de la oferta productiva del país frente al fuerte incremento de la demanda de ocupación. El profesor Segura<sup>58</sup> atribuye este aumento del desempleo a varias causas: una de ellas es el cambio tecnológico; otra, la evolución demográfica, que hizo que en este momento entrara en el mercado laboral la generación del *baby boom* de los años sesenta; finalmente, las rigide-

---

<sup>57</sup> Rojo, L. A., 1987.

<sup>58</sup> Segura, J., 1995.

ces internas de las organizaciones e instituciones económicas, entre ellas las empresas, los mercados y las administraciones públicas.

Los indicadores generales de la evolución de la economía española a lo largo de este dilatado ciclo se resumen en el cuadro 2.3. Estos se han ordenado en función de los cambios cíclicos que ha experimentado la economía entre 1975 y 1999, año de la aceptación del euro como moneda en sustitución de la peseta. Atendiendo a las cifras expuestas, pueden realizarse las siguientes consideraciones:

- El primer periodo en que hemos dividido este ciclo se extiende desde 1976 hasta 1979. Se trata de una etapa caracterizada por el escaso crecimiento del PIB y el retraimiento de la inversión, manifestándose así una continuidad de la inercia en el crecimiento industrial por encima del crecimiento general de la economía, lo que es importante resaltar en un sector que había quedado obsoleto en su mayor parte. En este periodo, los niveles de desempleo fueron relativamente bajos.
- La dinámica de la ordenación de la oferta se concentra entre el periodo que abarca desde 1980 hasta 1985, que muestra un bajo crecimiento en el PIB y una FIBC con tasas medias interanuales negativas, resultado de la reordenación de la oferta, lo que derivó en un importante incremento de la tasa de desempleo. El crecimiento del PIB industrial durante esta etapa fue inferior al del conjunto de la economía española.

**Cuadro 2.3. Variación de los indicadores de la economía española por periodos (1976-1999). Tasa media anual.**

Periodo	PIB p.m.	FIBC	PIB industria	Exportaciones	Importaciones	Tasa de desempleo
1976-1979	1,91	-2,20	2,80	8,35	3,67	6,23
1980-1985	1,50	-0,49	0,52	6,63	1,61	16,57
1986-1991	4,12	9,94	3,53	4,56	13,84	17,98
1992-1994	0,59	-4,14	0,25	10,87	4,36	21,13
1995-1999	3,23	6,41	3,54	9,07	13,19	20,22
1976-1999	2,47	2,82	2,25	7,44	7,77	16,53

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del INE.

- El siguiente periodo se extiende entre 1986 y 1991. Durante esta etapa, el PIB creció de manera importante, incluso el industrial, si bien lo hizo con tasas inferiores a la media; la FIBC, por otra parte, experimentó una elevada recuperación como tasa de variación interanual que significó una modernización de la base productiva. Una moneda artificialmente fuerte permitía mantener un buen ritmo en las exportaciones, algo que no había sucedido hasta entonces en la economía española, que se veía obligada a devaluar la peseta para encontrar niveles de competencia, y que pone de manifiesto el importante esfuerzo que se estaba realizando en la modernización industrial del país, sobre todo si se considera el aumento del consumo interior, que podía haber derivado en un freno de las exportaciones. La dependencia de muchas importaciones, no obstante, se tradujo en un incremento del déficit comercial.
- El bajo crecimiento que se dio entre 1992 y 1994 fue el resultado de un periodo previo a los planteamientos financieros y económicos de un desarrollo más globalizado, que se inició con acuerdos de liberalización comercial y de circulación del capital en el marco europeo y de la Organización Mundial de Comercio (OMC). Este periodo relativamente corto sirvió para ajustar costes financieros tanto en las empresas como en el sector público, con un descenso del PIB industrial y un aumento del desempleo, y se convirtió en la antesala del crecimiento que experimentaría la economía española desde 1995.
- A partir de 1995, las tasas de crecimiento de la economía española fueron importantes y se dio un descenso del desempleo muy superior a la media de la Unión Europea. Por otro lado, se puso de manifiesto un fuerte incremento de las compras y las ventas al exterior, y se produjo un cambio en el signo de la balanza comercial con el resto de los socios comunitarios, que pasó del superávit que se manifestaba en 1985 a un fuerte déficit. El profesor Velarde Fuertes entiende que este último punto constituye un toque de alerta en relación con el proceso de integración comunitaria:

España siempre tuvo un saldo favorable con los países europeos, que servía para compensar el fuerte déficit que existía con los que nos vendían productos ener-

géticos, así como respecto al conjunto americano, tanto para las compras procedentes del norte como para las del sur. En 1986 todo esto se altera bruscamente.<sup>59</sup>

La interrelación y la apertura de la economía española a lo largo de este periodo aumentó, principalmente en relación con los países de la Unión, lo que, posteriormente, permitió realizar los ajustes precisos en el déficit y el endeudamiento del sector público, así como recortar la tasa de inflación, elementos que hicieron posible el paso de la peseta al euro en 1999. La economía española ha logrado una línea tendencial de aproximación a los valores del PIB per capita de la UE, la tasa de convergencia ha sido notable en periodos de crecimiento y experimenta un cierto freno en los de menor expansión<sup>60</sup>. En esta dinámica el sector industrial ha dejado paso al sector terciario como elemento determinante de la economía del país. El proceso de apertura e integración en este marco internacional y de la UE ha incidido sobre el sector industrial, lo que ha determinado que:

Las ramas más abiertas a la competencia internacional, dominada por grandes grupos transnacionales y con elevadas tasas de inversión y esfuerzo tecnológico, vieron reforzada su importancia relativa, al tiempo que aumentaron su dependencia exterior. Las industrias más tradicionales, con una menor tasa de innovación y con empresas que compiten en mercados más atomizados, debieron enfrentarse a un periodo de ajuste que eliminó muchas fábricas y miles de empleos. Sin embargo, en algunos casos han recuperado competitividad y muestran hoy saldos comerciales positivos. El resultado es una estructura sectorial renovada, que coincide con modificaciones también sustanciales en la distribución territorial de estas industrias<sup>61</sup>.

## **2.2. La fabricación de automóviles en España**

A principios del siglo XX, la economía española, con un nivel de renta inferior a la de los grandes países europeos y con una penetración menor del automóvil, atribuible a la falta de desarrollo industrial y de infraestructuras adecuadas, producía una serie de modelos propios, siguiendo unos pasos similares a los de la formación y consolidación de las empresas del sector en Europa. En este sentido, cabe anotar la creación de diversas empresas familiares que desarrollaban una producción artesanal y tenían serias dificulta-

---

<sup>59</sup> Velarde Fuertes, J., 1995: 397.

<sup>60</sup> Álvarez Blanco, R., 1992

<sup>61</sup> Nadal J., 2003: 403

des de crecimiento. Una de las empresas pioneras del sector fue La Hispano Suiza, creada en Barcelona en 1904 a raíz de la quiebra de la fábrica de automóviles Compañía General de Coches Automóviles Emilio de la Cuadra Sociedad en Comandita, que cerró en 1902 tras haber fabricado cinco vehículos. La empresa pasó a manos de sus acreedores con el nombre de J. Castro Sociedad en Comandita, Fábrica Hispano Suiza de Automóviles. Posteriormente, el ingeniero suizo Birkigt, que había trabajado en ambas, fundó La Hispano Suiza, con una producción fundamentalmente artesanal que potenció y diversificó. De sus factorías de Barcelona, Ripoll y Guadalajara salieron automóviles, camiones y motores de aviación; asimismo, llegó a invertir en Francia antes de la I Guerra Mundial (1914-1918). Posteriormente, la empresa fue absorbida por el Instituto Nacional de Industria (INI) a través de Hispano Aviación, luego Construcciones Aero-náuticas, S. A. (CASA); mientras tanto, la Empresa Nacional de Autocamiones, S. A. (ENASA), nacida en 1946, integró su producción de camiones.<sup>62</sup> Además de la Hispano Suiza, en estos inicios de la automoción cabe aludir a otras iniciativas que, aunque notables, tuvieron menor significación: Elizalde (Barcelona), Hereter (Barcelona), Batlló (Barcelona), Díaz Grillo (Barcelona), David S. A. (Barcelona), Landa (Madrid), etc. En conjunto, llegaron a emplear a más de dos mil trabajadores y su producción anual superó el millar de vehículos.<sup>63</sup>

En los años veinte, de acuerdo con su estrategia de introducirse en los diferentes mercados europeos, se instalaron en suelo español Ford (1920)<sup>64</sup> y General Motors (1925); la primera mantuvo su actividad hasta 1954; la segunda, hasta 1940. Ambas multinacionales volvieron a implantarse en España a finales de la década de 1970, coincidiendo con el desarrollo de la industria moderna del automóvil en el país.

Durante los años cuarenta, en el marco de una política industrial marcada por fuertes connotaciones ideológicas sobre la base de un modelo autárquico, se tomaron decisiones importantes para el futuro del sector, en el cual era manifiesta una clara división de intereses, representados por los antiguos fabricantes españoles, las empresas extranjeras –una de ellas ya instalada, como era Ford– y el Instituto Nacional de Industria (INI). En opinión de algunos autores, esta dinámica llevó a establecer unas bases sólidas en el sector; otros, por el contrario, sostienen que dificultó su desarrollo de forma considera-

---

<sup>62</sup> López Carrillo, J. M., 1996.

<sup>63</sup> San Román López, E., 1995.

<sup>64</sup> S. Estapé Triay (1998) señala la significación de los planteamientos de Ford Española, que se instaló en España en la década de 1920, primero en Cádiz y luego en Barcelona, donde instauró los métodos de producción, control y comercialización de Detroit.



ble.<sup>65</sup> El desarrollo industrial español y la autorización de inversiones en general –y en el sector que nos ocupa en particular– estaban muy condicionados por el ideal más intervencionista que autárquico encarnado por el INI, que estudiaba la viabilidad de los proyectos de acuerdo con sus planteamientos. En este contexto, se subestimaron las posibilidades de las empresas españolas del sector, fundamentalmente por sus dificultades tecnológicas y de capitalización, y se condicionó la inversión extranjera interesada en crear factorías, con porcentajes elevados de abastecimiento interno de elementos auxiliares y con negociaciones que no daban seguridad sobre el tipo de cambio, ni para la importación y sobre la posibilidad de repatriar beneficios. Por otro lado, el enfrentamiento inicial entre el INI y el Ministerio de Industria dificultó la búsqueda de interlocutores válidos para agilizar los planteamientos de actuación tanto en el caso de los proyectos de inversión extranjera como en los de capital español.

Por esos años, los planteamientos del INI se dirigían antes a la creación de complejos fabriles que a la implantación de cadenas de montaje de automóviles que permitieran aumentar la producción y así satisfacer la demanda interna. En este sentido, pretendía la nacionalización de los componentes en los proyectos que se negociaron; no hay duda de que, pese a la subsidiariedad de sus actuaciones, el papel del INI en el desarrollo de la industria de la automoción en España fue determinante. En 1941, el Ministerio de Industria publicó un decreto cuyo propósito era potenciar la industria automovilística; en él se subrayaba la necesidad de considerar la cooperación extranjera en los proyectos, así como la de potenciar la industria auxiliar española, declarándola de interés nacional. En la práctica, sin embargo, todos los proyectos se hallaban condicionados al informe previo del INI, que no dio el visto bueno a ninguno de los diversos proyectos que se le presentaron,<sup>66</sup> lo que determinó, entre finales de la década de 1940 y principios de la de 1950, la creación de ENASA y SEAT, con centros de producción en Barcelona y Madrid.

El INI dio prioridad a la creación de una empresa que fabricase camiones, para lo cual decidió absorber la antigua Hispano Suiza, que, aunque atravesaba serias dificultades financieras, disponía de una buena base tecnológica, así como de instalaciones adecuadas para desarrollar el proyecto. La Empresa Nacional de Autocamiones, S. A. (ENASA) se creó en 1946 con un capital inicial de 240 millones de pesetas suscrito por

---

<sup>65</sup> San Román López, E., 1995.

<sup>66</sup> Schwartz, P.; González Manuel, J., 1977.

el INI, que, tras adquirir los activos de Hispano Suiza, inició la producción de camiones en la planta de Barcelona. Posteriormente, el interés del INI se dirigió a la fabricación de automóviles, una vez fracasadas todas las posibilidades que se habían dado en los años cuarenta.<sup>67</sup> Con este propósito se fundó la Sociedad Española de Automóviles de Turismo (SEAT), que quedó constituida el 9 de mayo de 1950 con la participación mayoritaria del INI, que suscribió el 51% del capital; el 49% restante se repartió entre la italiana FIAT (7%) y diversos bancos españoles (42%): Español de Crédito, Hispano-Americano, Central, Urquijo, Bilbao y Vizcaya. En noviembre de 1953 salió de sus talleres el primer vehículo, el modelo 1400 con licencia FIAT; posteriormente, tras renegociarse la participación tecnológica italiana, se fabricó el SEAT 600.

De forma simultánea, en 1951, se dio la autorización a la iniciativa de un grupo de empresarios locales que pretendía ensamblar modelos de Renault. Fasa-Renault se instaló en Valladolid y, en 1955, inició la fabricación de vehículos; posteriormente, en 1965, Renault adquirió el 49,9% de FASA.<sup>68</sup> En 1956 se creó Citroën Hispania, que se instaló en Vigo,<sup>69</sup> y dos años antes Eduardo Barreiros fundó una sociedad para motores diésel que, más tarde, fabricó los camiones Barreiros y, con la entrada de Chrysler en el capital de la empresa, produjo automóviles.<sup>70</sup>

A finales de la década de 1950, junto a las grandes empresas automovilísticas instaladas en España, existía una serie de pequeñas empresas que, pese a sus limitaciones técnicas y financieras, representaban la continuación de la tradición industrial del sector. Entre ellas cabe mencionar Autonacional S. A., que fabricaba con tecnología propia el Biscúter en Sant Adrià del Besós (Barcelona), y Goggomobil, instalada en Mungia (Vizcaya), con licencia alemana, ambas empresas estaban entre la producción artesanal y la seriada, con series cortas, para desaparecer como fabricantes de automóvil y convertirse en suministradores<sup>71</sup>.

No hay que perder de vista que, en el conjunto del sector, existía una clara limitación de la producción, debida, sobre todo, al funcionamiento de las principales empresas del sector, que no desarrollaban una producción en cadena o taylorista en el montaje. Esta,

---

<sup>67</sup> San Román López, E., 1995.

<sup>68</sup> García Ruiz, J. L., 2000.

<sup>69</sup> <http://www.vigoempresa.com/reportajes/>, 2001. Su propósito inicial era instalarse en Alsasua, cerca de Pamplona. Sin embargo, Nicolás Franco, presidente de Fasa-Renault, influyó decisivamente para su instalación en Vigo.

<sup>70</sup> García Ruiz, J. L.; Santos Redondo, M., 2001.

<sup>71</sup> García Ruiz, J. L., 2000.

en todo caso, se planteaba antes en la producción de motores que en la organización de la producción del vehículo final, que se hacía por pieza fija. En muchas ocasiones, aunque se habían instalado cadenas de montaje, era el mismo operario quien se ocupaba de las diferentes partes del proceso, de tal manera que la cadena se utilizaba más como plataforma que para desarrollar una producción seriada. Dadas estas circunstancias, el número de unidades producidas durante los primeros años por SEAT, Renault, Citroën y, en otro estadio, ENASA, era inferior a las de Ford e, incluso, GM durante sus primeros años de instalación en el país, en la década de 1930.

A lo largo de la década de 1950, como puede verse en el cuadro 2.4, la producción de automóviles en España experimentó un rápido crecimiento interanual, que, sin embargo, no fue suficiente para crear una masa crítica que potenciara el desarrollo y la especialización de una industria auxiliar por entonces muy condicionada por el mercado interior. Este crecimiento, pese a ser notable, con variaciones interanuales de dos dígitos –excepto en 1960– y una variación anual de un 28,64% acumulativo durante el periodo 1954-1963, era inferior al experimentado en Europa entre 1946 y 1950 (cifrado en un 42% anual), cuando se pasó de 270.000 vehículos fabricados a algo más de un millón. Otra diferencia sustancial se refiere al volumen de producción, que en el conjunto de España, con un total de cinco fabricantes, era menor a la de la factoría de una gran empresa europea.

**Cuadro 2.4. Fabricación de automóviles en España.**

Año	SEAT	Otras	Total	% interanual	% SEAT
1953	959	0	959		100,00
1954	2.938	3.443	6.381	565,38	46,04
1955	7.288	7.134	14.422	126,01	50,53
1956	10.590	6.888	17.478	21,19	60,59
1957	14.072	9.153	23.225	32,88	60,59
1958	22.560	10.066	32.626	40,48	69,15
1959	28.056	9.707	37.763	15,75	74,29
1960	31.116	8.616	39.732	5,21	78,31
1961	36.596	16.631	53.227	33,97	68,75
1962	40.479	22.851	63.330	18,98	63,92
1963	47.313	31.901	79.214	25,08	59,73

Fuente: INI (cit. por San Román López, E., 1995).

Así pues, la base del crecimiento de la industria de la automoción no hay que buscarla en las empresas españolas tradicionales del sector ni en los planteamientos autárquicos del INI, sino, fundamentalmente, en la actuación de las empresas extranjeras, con socios españoles, que dieron un impulso decisivo al sector a partir de la década de 1950. Aunque el principal inversor era un organismo creado para activar la política industrial del país desde unos planteamientos claramente autárquicos, fueron el dinamismo y la confianza de la inversión extranjera, junto con la importante participación de la banca, los elementos que posibilitaron la expansión de la actividad, frente a la idea que existía a finales de los años cuarenta, y que perduraba todavía a finales de los cincuenta, de crear una industria nacional con modelos propios. En este punto, resulta interesante recuperar la opinión de Ramón Tamames,<sup>72</sup> quien, en 1965, explicaba que la industria de la automoción no se había desarrollado en España con empresas propias, porque, dado el grado de desarrollo del país, no se habían dado las condiciones necesarias para poderlo hacer; por el contrario, sostenía que, a principios de los años sesenta, comenzaban a darse esas condiciones, motivo por el que era importante esforzarse en crear una industria nacional del automóvil:

Lo que está claro, a la vista de las actuales expectativas, es que en mucho tiempo será muy difícil que pueda haber una industria del automóvil verdaderamente española, es decir, con modelos propios exportables en competencia con las firmas extranjeras, a menos que el INI decida ir a una política propia en la SEAT y no totalmente subordinada a FIAT, como es la que ha venido practicando hasta ahora. Si la primera Empresa española de automóviles quiere ser competitiva en el interior y en el exterior tiene que crear sus propios modelos. Hoy día, hasta los egipcios cuentan con su automóvil de patente nacional. Este grave e importante problema no ha sido analizado en los estudios del Plan de Desarrollo.<sup>73</sup>

Aunque, como ya se ha señalado, el sector de la automoción se desarrolló en España de la mano de empresas extranjeras, sin embargo, soportó un férreo control estatal a través del INI. Este control se manifestó, principalmente, en el hecho de que los informes de este organismo, necesarios para que el Ministerio de Industria pudiera otorgar los permisos de instalación, eran generalmente negativos, salvo en el caso de que se tratara de

---

<sup>72</sup> Es importante subrayar el cambio de opinión que se manifestó a mediados de los años sesenta. Un ejemplo significativo lo constituye el ya clásico libro de Ramón Tamames *Estructura económica de España*, cuyas primeras ediciones ofrecen planteamientos muy distintos a los expuestos posteriormente, a finales de los setenta, cuando valora la dinámica del sector por su mayor interrelación con las grandes empresas multinacionales.

<sup>73</sup> Tamames, R., 1965: 399.

proyectos en los que él mismo intervenía, como ocurría con ENASA y SEAT.<sup>74</sup> El resto de las empresas, al principio, tuvo que plantearse una aproximación indirecta al régimen, de manera muy ostentosa y personal, aprovechando que los planteamientos autárquicos defendidos desde el INI dejaban de ser dominantes. En este sentido, la iniciativa empresarial, en muchas ocasiones, pasó por sentar en los consejos de administración a familiares directos del jefe de Estado. Así ocurrió con Renault, que estuvo presidida por Nicolás Franco, a quien se debe también, en parte, la instalación de la factoría de Citroën en Vigo o los intereses del yerno y el hermano del Jefe del Estado en Santana y FADISA.<sup>75</sup> Otro tanto sucedió en Barreiros, donde era notable la representación de la familia del jefe de Estado, como oportunamente señala García Ruiz:

El 3 de diciembre de 1955 se celebró una Junta General de Accionistas que permitió la entrada en el Consejo de Administración del teniente general Francisco Franco Salgado-Araujo, primo del Jefe del Estado [...] Constantino Lobo Montero [...] emparentado también por matrimonio con el Generalísimo. En mayo de 1958 se añadió al Consejo José María Sanchiz Sancho, tío del único yerno de Franco, el marqués de Villaverde [...].<sup>76</sup>

La realidad sociológica de SEAT y ENASA, por otra parte, ponía de manifiesto la presencia de un significativo número de militares retirados en su organigrama. Lo explica de forma precisa Fausto Miguélez, profesor de Ciencias Políticas de la Universidad Autónoma de Barcelona, en un artículo publicado con motivo del cincuenta aniversario de la inauguración de la factoría de SEAT en Barcelona:

Una buena parte de los trabajadores provenía del campo –la mayoría de las tareas que debían ejecutar muchos de ellos eran sencillas, se requería disciplina y aguante–, existía un mando para cada 15 trabajadores, había centenares de vigilantes, muchos de ellos armados, y parte de la alta dirección provenía del ejército hasta 1972. Los ex militares abundaban también entre los mandos medios y los vigilantes. Desde 1964 se dio un gran salto en la automatización, pero la organización del trabajo seguía vigilada de cerca.<sup>77</sup>

En el Consejo de Administración, finalmente, figuraban representantes políticos vinculados al INI y delegados de la banca que participó en su fundación.

---

<sup>74</sup> García Ruiz, J. L.; Santos Redondo, M., 2001: 80-88. Barreiros, a pesar de su relación con la Administración, tuvo enormes dificultades en 1960 para vencer las reticencias del INI a aprobar su proyecto de fabricar automóviles.

<sup>75</sup> Nadal J. 2003

<sup>76</sup> García Ruiz, J. L., 2001: 79.

<sup>77</sup> Miguélez Lobo, F., 2003.

El control ejercido por el INI en relación con la instalación de nuevos fabricantes experimentó un significativo cambio a finales de los años cincuenta, coincidiendo con el Plan de Estabilización, que supuso una ruptura de los equilibrios políticos entre las distintas familias del régimen. En 1962 se nombró ministro de Industria a Gregorio López-Bravo, ingeniero naval y miembro del Opus Dei, que había sido director general de Comercio Exterior y del Instituto Español de Moneda Extranjera. Durante su mandato, que se prolongó hasta 1969, controló la política industrial del país y recortó las competencias del INI, que dejó de disfrutar de la autonomía que tenía hasta entonces.

En lo referente al sector de automoción, seis meses después de que López-Bravo hubiera accedido al cargo, se aprobó el Decreto Ley del 26 de enero de 1963, complementado por la Orden Ministerial del 16 de marzo de ese mismo año, por el que se confería una mayor flexibilidad a la instalación de nuevas fábricas de automóviles, estableciendo unos volúmenes mínimos de producción: 75.000 unidades en turismos, 8.000 en camiones y autobuses, 25.000 en motocicletas y 10.000 en tractores. El decreto, que pretendía sentar unas nuevas reglas de juego en el sector, sirvió, entre otras cosas, para facilitar las negociaciones entre Chrysler y Barreiros: “La autorización obtenida por Barreiros en 1961 quedaba muy por debajo de esas cifras, pero el ambiente parecía ahora más propicio”.<sup>78</sup> El sector aún contó con nuevas e importantes regulaciones, que posibilitaron su posterior expansión en el marco del mercado interior; entre ellas cabe citar una Orden Ministerial del 8 de julio de 1964 que explicitaba que los nuevos fabricantes debían tener un grado de nacionalización del 80%. Un decreto posterior, de diciembre de 1965, determinaba una producción mínima de 250.000 vehículos para las nuevas instalaciones de fabricación. Esta normativa no afectó a Barreiros Diésel ni a Authy, que negociaron con anterioridad la fabricación de vehículos, pero sí condicionó, en cambio, la voluntad de Volkswagen de fabricar automóviles a través de IMOSA por no poder alcanzar los mínimos establecidos.<sup>79</sup> Se trataba de regulaciones que querían introducir barreras de entrada en el sector; sin embargo, no tuvieron tanta significación por su carácter normativo, sino, sobre todo, por marcar nuevas pautas de relación con las grandes empresas del sector. Es curioso, en este sentido, que el decreto de 1963 sirviese para impulsar la instalación de Chrysler; el de 1973, la de Ford, y el de 1979, la de General Motors.

---

<sup>78</sup> García Ruiz, J. L., 2001: 147.

<sup>79</sup> *Autopista*, 1966 (3).

A lo largo de los años sesenta, una vez terminado el I Plan de Desarrollo,<sup>80</sup> la producción de vehículos había superado las perspectivas previstas. La euforia se instaló en el sector; sin embargo, diversos análisis señalaban la necesidad de realizar nuevas inversiones, la falta de flexibilidad en la industria auxiliar, la dependencia tecnológica, las limitaciones comerciales, las dificultades de las ventas a plazo y la necesidad de exportar, si se quería mantener el crecimiento de la producción.

Los grandes fabricantes franceses y la italiana FIAT se habían posicionado en el mercado español, y su expansión sentó las bases del crecimiento del sector. Posteriormente, en 1963, Barreiros Diésel, que producía motores para camiones y vehículos desde 1950, se asoció con Chrysler para fabricar coches; en 1967, la empresa norteamericana se hizo con el 70% del capital, y dos años después dimitió el presidente y fundador de la empresa, Eduardo Barreiros, al no acudir a las sucesivas ampliaciones de capital, destinadas no tanto a aumentar la producción como a compensar los malos resultados de años anteriores.<sup>81</sup> En 1967 entró en funcionamiento en Pamplona la factoría de Automóviles de Turismo Hispano Ingleses, S. A. (AUTHISA), filial de la British Leyland Motor Company (BLMC) y promovida junto a la santanderina Nueva Montaña Quijano, en la que se fabricaban sus motores y cuya cuota de mercado interior fue del 6%. Ya sea por las dificultades de penetrar en un mercado claramente dominado por tres grandes productores, por la ineficaz estructuración de costes –resultado en parte de la distancia entre la planta de montaje y la de fabricación de motores– o por las dificultades de BLMC, la empresa no tuvo el desarrollo esperado. Sea cual fuere la causa, en 1974 decidió abandonar el mercado español y vender la fábrica de Pamplona a SEAT, en un momento en que esta había alcanzado sus máximos de producción y la crisis energética que afectó al mundo occidental desde 1973 ya se había hecho notar en el sector. Por otro lado, a mediados de los sesenta cerraron las fábricas que producían los pequeños vehículos de Biscúter, TPV y Goggomobil. El SEAT 600 y el 2 CV se convirtieron en una opción más válida, pues ajustaban sus precios a la baja y ofrecían prestaciones más adaptadas a las posibilidades de consumo en el mercado interior.

En 1968 se fabricaron 345.766 vehículos, frente a los 39.732 de 1960, y cada una de las tres principales empresas del sector superó el total de la producción del primer año de la

---

<sup>80</sup> El I Plan de Desarrollo señalaba, para 1967, una previsión de producción de 176.449 vehículos, que fue claramente superada, pues en ese año se alcanzó la cifra de 274.459 unidades. El II Plan de Desarrollo preveía, para el sector de la automoción, una producción de 530.000 vehículos en 1971; la producción real de 1972, mucho más cercana a la prevista, fue de 574.000 (Buigues, J., 1969).

<sup>81</sup> López Muñoz, A., 1970.

década: SEAT produjo 180.007 vehículos; FASA-Renault, 79.870, y Citroën, 40.113. Durante este periodo de fuerte expansión, SEAT, la primera empresa industrial de España por volumen de ventas y beneficios, experimentó notables cambios en su composición de capital: en 1967 FIAT poseía el 32% y el INI dejó de ser el socio mayoritario. La capacidad de producción del sector se estimaba en 620.000 vehículos anuales en dos turnos, lo que señala las dificultades para ajustar los costes por dimensionado óptimo de las plantas de producción solo con la demanda del mercado interior, que representaba una utilización inferior al 60% de esa capacidad.

**Cuadro 2.5. Fabricantes de automóviles en España.**

Año de instalación	Empresa	Localización	Origen del capital	Características
1953	SEAT	Barcelona	España-Italia (FIAT)	Empresa del INI
1953	Autonacional	Barcelona	España	Fabricante del Biscúter
1954	Fasa-Renault	Valladolid	España-Francia	Filial de Renault
1956	Citroën	Vigo	España-Francia	Filial de Citroën
1957	Munguía Industrial	Vizcaya	España	Fabricante del Goggomobil
1963	Chrysler-Barreiros	Madrid	España-EE.UU.	Participada por Chrysler
1967	Athy	Pamplona	España-Gran Bretaña	Filial de BLMC
1976	Ford	Valencia	EE.UU.	Orientada a la exportación
1982	Opel-GM	Zaragoza	EE.UU.	Orientada a la exportación
1986	Volkswagen	Barcelona-Pamplona	Alemania	Compra la empresa SEAT al INI

Fuente: Elaboración propia a partir de García Ruiz, J. L., 2000.

A pesar de estas dificultades, la industria de la automoción en España experimentó un importante desarrollo entre 1958 y 1972, periodo durante el que se dio una tasa de crecimiento anual acumulativa del 21,7%, frente al 10,4% del conjunto de la industria; en 1972 equivalía al 10,6% del valor añadido industrial, con una participación del capital exterior próxima al 50%, representando los pagos al exterior por asistencia técnica y patentes un 25% de los transferidos por el conjunto del sector industrial.<sup>82</sup> Los análisis del sector de la automoción desarrollados a principios de los años setenta

<sup>82</sup> Muñoz, J.; Roldán, S.; Serrano, A., 1977.



contemplaban con optimismo su evolución. Es el caso del estudio realizado por el Servicio de Estudios del CEAM de Barcelona, entidad que agrupaba a las principales empresas del sector metalúrgico catalán, en el que se concretaban una serie de ventajas para su crecimiento:

[...] goza España para el desarrollo del sector de ventajas laborales y salariales respecto a los países más avanzados y disponibilidad de industria auxiliar y mano de obra con relación a áreas menos desarrolladas, que van a ser decisivas y podrán compensar los inconvenientes derivados de la desaceleración de la demanda mundial.<sup>83</sup>

Ford Motor Company tuvo un protagonismo destacado a principios de la década de 1970 en la industria del automóvil en España. Ford participaba en el capital de Motor Ibérica, que tenía instalaciones en Barcelona; al no conseguir hacerse con la mayoría del capital para poder determinar una estrategia ambiciosa de producción en España, optó por vender su participación en Motor Ibérica y, posteriormente, instalar una nueva planta de producción en Almussafes (Valencia). Para dar opción a estas inversiones, se aprobó el Decreto 3339/1972 de 30 de noviembre, por el cual se permitía la apertura de nuevas plantas de fabricación de automóviles, se rompía el statu quo de 1964 y se autorizaba la instalación de nuevos fabricantes cuya producción se orientara a la exportación, lo que sirvió para sentar las bases del sector en los años ochenta y noventa. A esta ordenación le siguió el año 1979 el Real Decreto 816/1979 que posibilitó la instalación de GM en España. Autorevista de octubre de 1987, señala:

El Decreto publicado este año se conoce por el Decreto Sahagún por haber sido publicado en el periodo que *Agustín Rodríguez Sahagún* era Ministro de Industria, o por el *Decreto General Motors*, ya que en base a él se autorizó la instalación en nuestro país de este fabricante de automóviles<sup>84</sup>.

En 1976 se producían 788.000 vehículos, frente a los cerca de 40.000 de 1960; el aumento a lo largo de ese periodo había sido de un 20% anual acumulativo. El año 1998, la producción alcanzó los 2.208.000 vehículos, con un crecimiento anual del 4,58% desde 1975, resultado de la orientación a la exportación de las fábricas instaladas en España.

---

<sup>83</sup> Servicio de Estudios Económicos CEAM, 1974: 376.

<sup>84</sup> Autorevista. Octubre 1987

**Cuadro 2.6. Mercado de la automoción en España (miles de unidades).**

Año	Producción (1)	Variación interanual del periodo	Matriculados (2)	Relación producción (2)*100/(1)	Exportados (3)	Relación producción (3)*100/(1)	Importados (4)	Relación matriculados (4)*100/(2)
1960	40		48	120%	n.d.	-	8	16,66%
1964	112	22,86%	n.d.	-	n.d.	-	9	-
1970	450	21,97%	n.d.	-	100	22,22%	12	-
1976	788	8,33%	619	78,55%	182	23,09%	13	21,00%
1980	924	3,23%	574	62,12%	410	44,37%	60	10,45%
1986	1.281	4,77%	647	50,50%	740	57,76%	106	16,38%
1990	1.715	6,00%	705	41,10%	1.207	70,38%	197	9,91%
1998	2.208	2,84%	1.192	53,98%	1.366	61,59%	450	20,38%

Fuente: Elaboración propia a partir de López Carrillo y ANFAC. Obtenido de Aláez, R.; Bilbao, J.; Camino, V.; Longás, J. C., 2003.

La crisis energética de 1973 tuvo consecuencias en la reordenación global del sector automovilístico en el ámbito mundial: fue el detonante que encendió la luz de alarma y aceleró el proceso de ajuste de esta industria, lo que, obviamente, afectó también a las empresas instaladas en España. El encarecimiento de los productos energéticos implicó, por un lado, la necesidad de reestructurar los costes y, a medio plazo, determinó importantes cambios en la demanda, que se tradujeron en un claro estancamiento de las compras de vehículos,<sup>85</sup> lo que obligó a las empresas productoras a diseñar nuevos modelos de menor consumo y a una reordenación de los procesos de producción con una mayor capitalización –se incrementó la relación entre capital y trabajo–. Los costes se lograron apurar gracias a la flexibilidad de las cadenas de montaje y a la disminución de la integración vertical<sup>86</sup> en la propia empresa; ello determinó la recuperación de las ventas con nuevos productos y, en consecuencia, la recuperación del margen empresarial. A finales de la década de los años noventa era una de las actividades determinantes del sector

<sup>85</sup>R. Giannetti (1998: 175) destaca la automatización como sustituto de la mano de obra; posteriormente, el *just in time*, la producción flexible y la calidad total, en el paso del fordismo al toyotismo: “Nel caso dell’automobile, il rincaro energetico ed i fenomeni inflazionistici che lo accompagnarono si scaricarono non solo sull’ammontare della domanda, ma anche sulle sue caratteristiche configurando nuove esigenze e modalità d’uso in grado di condizionare sensibilmente le tecnologie di produzione.”

<sup>86</sup> De Banville, E.; Chanaron, J. J., 1991.

industrial, concretado en la producción de 2.208.000 vehículos por siete empresas multinacionales que ocupaban a unas 60.000 personas de manera directa y exportaban un 80% de su producción.

### **2.3. La industria auxiliar de la automoción. Su adaptación a este largo recorrido**

En España no existía una industria auxiliar del automóvil específica, sino que, de acuerdo con el proceso de industrialización desarrollado desde principios del siglo XX, había una capacidad de producción en unos talleres determinados, encuadrados dentro del sector siderometalúrgico, dispuestos a ofrecer piezas y productos necesarios para la fabricación de automóviles. La industria auxiliar, en un primer momento, se centró en la actividad de pequeños talleres metalúrgicos con suministro amplio y no especializados en la demanda de una línea de producto preciso.

A principios del siglo XX, las construcciones mecánicas aumentaron significativamente su peso en el conjunto de la actividad industrial, con actividades sectoriales dedicadas al transporte –principalmente el ferrocarril– y la construcción naval, que contaban con un fuerte respaldo por parte del Estado, concretado en las medidas proteccionistas introducidas en el arancel de 1906 y en las políticas de estímulo a la producción.<sup>87</sup> En este contexto, los talleres metalúrgicos con vocación de convertirse en empresas auxiliares se orientaron al suministro de un sector industrial que experimentó un fuerte aumento de la demanda; sin embargo, no llegaron a plantearse cierta especialización dirigida a una actividad emergente como era la automoción, que no se consolidó hasta algunas décadas después.

En un análisis sobre el proceso de industrialización desarrollado en Guipúzcoa hasta la segunda mitad del siglo XX,<sup>88</sup> se señalan las diferencias respecto a Vizcaya, y el surgimiento de diversas actividades de transformación metálica, muchas de ellas de producto final, otras de producto intermedio e, incluso, de máquinas-herramientas; sin embargo, no se mencionan de forma específica talleres especializados en la producción de piezas para automóviles, algo que resulta difícil de sostener, dada la demanda existente para la fabricación de estos productos.

---

<sup>87</sup> Nadal, J., 1997.

<sup>88</sup> Catalán, J., 1990.

No existía esa industria auxiliar, pero sí una base técnica capaz de desarrollar automóviles y piezas auxiliares; sin embargo, el escaso crecimiento de la demanda en este sector y las limitaciones de producción de las empresas fabricantes hicieron que esa industria auxiliar no se impulsara. En las décadas de 1920 y 1930, cuando se dio un incremento notable del número de automóviles, se potenció la oferta de talleres de reparación, que se convirtieron en verdaderos conocedores del funcionamiento de los vehículos, llegando a improvisar, en muchas ocasiones, el ajuste de piezas. Dentro de esta dinámica se dio un nuevo intento de creación de esa industria auxiliar, cuando muchos de esos talleres se convirtieron en pequeños fabricantes, algunos de ellos con la idea de suministrar recambios, en un mercado donde había relativamente pocos coches, un porcentaje importante de importación, modelos diferentes y limitaciones en el suministro de recambios. Algunos de estos talleres tuvieron la posibilidad de expansionarse orientando sus ventas hacia las fábricas con unas capacidades de producción que hicieron posible su especialización, pero esto no ocurrió hasta la década de 1950.

El proceso de desarrollo de la industria auxiliar del automóvil en España tuvo una dinámica similar, aunque se inició con posterioridad a la creación de esta industria en los países europeos, que contaban con una producción de automóviles muy superior. El desarrollo europeo se fraguó a partir de la especialización nacional, que vino acompañada de un fuerte crecimiento del parque automovilístico, lo que derivó en importantes aumentos de la producción. Sin embargo, fue después de la I Guerra Mundial cuando los volúmenes de producción en Europa y en América fueron lo suficientemente importantes como para introducir procesos de fabricación en cadena, lo que implicó un aumento del volumen de producción y dio un impulso decisivo a la industria auxiliar. A pesar de este proceso, los grandes fabricantes europeos, y en menor medida los norteamericanos, tenían problemas de suministro por parte de la industria auxiliar. Los fabricantes norteamericanos, que habían tenido que hacer frente al problema con anterioridad, intentaron resolverlo de maneras distintas: Ford lo hizo a través de una fuerte integración vertical que le llevó a realizar importantes inversiones en la producción de acero y vidrio, de manera que, al disminuir la producción, se encontró con unos costes unitarios muy elevados; General Motors lo hizo a través de una estrecha relación con los proveedores, que debían asegurar el suministro de piezas en factorías geográficamente

distantes; Chrysler, por su parte, siguió la misma estrategia que GM y optó por mantener buenas relaciones con los suministradores.<sup>89</sup>

En Europa, el desarrollo de esta industria fue más lento que en EE.UU. En 1924, la producción europea de automóviles ascendía a unas 350.000 unidades, frente a los casi tres millones de vehículos fabricados por las empresas estadounidenses. El primer fabricante europeo que se planteó la producción en serie de vehículos introduciendo las técnicas de proceso de fabricación a partir de planteamientos tayloristas fue Renault. Ello topó, en un primer momento, con fuertes reticencias por parte de los trabajadores, que, no obstante, fueron disminuyendo conforme se incrementó la producción de vehículos: frente a los 6.000 vehículos producidos en 1910, en 1913 se alcanzó una producción de 10.000 unidades. En 1924, el conjunto de la producción de los fabricantes franceses ascendía a 145.000 vehículos, una cifra que no se alcanzó en España hasta mediados de la década de 1960.

Este proceso de racionalización de la producción determinó la necesidad de asegurar suministros. Pese a que la industria de transformaciones metálicas, en el conjunto de la metalurgia francesa, tenía un notable grado de desarrollo, las dificultades de adaptación fueron importantes, lo que llevó a plantear la creación de empresas filiales, *joint venture* con otras, y a establecer relaciones de suministro que proporcionasen ciertas garantías en los procesos de fabricación.<sup>90</sup> La tendencia que se dio en toda Europa fue la apertura de empresas de automóvil nacionales en estrecha relación con los suministradores interiores, lo que limitó la expansión de la producción en unos mercados de poca demanda y generalizó el problema de las dificultades de creación de una industria auxiliar.

En el contexto de la economía española de la década de 1950, que contaba con una industria de automoción muy alejada de los parámetros de producción europea, la creación o potenciación de empresas auxiliares de cierto tamaño y posicionamiento en el mercado no estaba exenta de dificultades, no solo por las evidentes limitaciones de la demanda sino, sobre todo, porque tenían que seguir los criterios de actuación marcados por organismos públicos como el INI, debían estar avalada por grandes grupos financieros, que actuaban preferentemente en sectores tradicionales, como la minería, la siderurgia, construcción naval o la industria textil, o bien porque dependían de la decisión de los inversores extranjeros que no veían interesante potenciar esta industria en el

---

<sup>89</sup> Chandler, A. D., 1996.

<sup>90</sup> Fridenson, P., 1972.

mercado español del automóvil. Lo que predominaba entre los fabricantes de automóviles, que se amparaban en estos grupos de actuación privilegiada, era su posicionamiento en el mercado; la otra cara de la moneda era la dificultad que tenían para encontrar empresas suministradoras. La creación de estas era problemática, dado el escaso interés que manifestaban los grandes grupos inversores. Así, surgieron una serie de pequeñas empresas que se encontraron con que, a la falta de capital, había que sumar las incertidumbres del mercado y la dificultad de conocimiento organizativo, así como el cambio de producto que representaba este nuevo sector auxiliar, determinado por aspectos que no controlaban y que, en muchas ocasiones, desconocía incluso el fabricante final.

En España no se desarrolló una industria auxiliar del automóvil porque no existía una demanda suficiente, y ello, obviamente, fue motivo de preocupación por parte de la industria automovilística española. Ese temor ya estaba presente en los planteamientos iniciales del Ministerio de Industria y del INI en la década de 1940, cuando mostraron un interés preferente por la industria suministradora del automóvil, y se plantearon –al conceder permisos de instalación– la viabilidad de los proyectos de los fabricantes de vehículos no solamente a partir de criterios de capitalización de la inversión y de tecnología propia, sino también en términos de nacionalización de los componentes. Estas actuaciones respondían a la esperanza de que, adoptando esos criterios, se desarrollaría una industria nacional.

La voluntad de impulsar una industria auxiliar del automóvil en España fue una opción de la política industrial que estuvo presente no solo durante los años cuarenta y cincuenta, sobre la base de planteamientos autárquicos, sino también durante la II República (1931-1939)<sup>91</sup> y en años anteriores, en este caso a partir de criterios proteccionistas. En este sentido, se dictaron varias disposiciones orientadas a aumentar la participación de la producción nacional en el producto final, con el propósito de que ello sirviera para espolear la creación de una importante industria nacional de componentes. En esta línea de actuación hay que situar el establecimiento de fuertes recargos arancelarios en 1922, las actuaciones llevadas a cabo durante la Dictadura de Primo de Rivera (1923-1929) a raíz de la aprobación de la Ley de Protección a la Industria del Automóvil, y los

---

<sup>91</sup> Uno de los resultados de esta preocupación fue que Ford Ibérica aumentó el uso de material local hasta un 35,2% del total de sus compras en 1934 y alcanzó el 58,3% durante los primeros meses de 1936. En 1936, la factoría de Ford en Barcelona contaba con 750 trabajadores; alrededor de 2.500, por otra parte, trabajaban en las industrias de componentes que vendían exclusivamente a Ford (Estapé Triay, S., 1998).

decretos de 3 de julio y 10 de diciembre de 1931 aprobados por el Gobierno republicano, en los que se determinaba un porcentaje de producción española y de importación de equipos auxiliares.

En la misma línea de actuación cabe incluir, ya durante el periodo de crecimiento de los años sesenta –que declaró la industria de fabricación de automóviles de interés preferente–, las órdenes del Ministerio de Industria de 10 de febrero y 8 de julio de 1964; esta última regulaba la nacionalización de la producción de vehículos exigiendo a los nuevos fabricantes un grado de nacionalización inicial del 80%, del 85% en el segundo año, y del 90% en los años siguientes.

La regulación de principios de los años sesenta marcó las reglas de juego en el sector, a pesar de que las autorizaciones para fabricar vehículos en España se movían en la más absoluta discrecionalidad. En este sentido, García Ruiz<sup>92</sup> señala cómo, hasta 1964, no existía una normativa ni requisitos claros acerca del grado de nacionalización o del volumen de producción. Esta normativa estuvo mucho más próxima a los criterios planteados para la protección de la actividad anteriores a las posturas autárquicas de los años cuarenta.

La política industrial siempre había visto la necesidad de desarrollar un sector que podía tener una significación importante en el conjunto de la industria española. Los matices de actuación eran más o menos radicales e ideológicos, pero siempre orientados a la defensa de la producción interior. En cualquier caso, de lo que no había duda era de que el sector auxiliar y el fabricante final tenían una fuerte interrelación, de manera que las dificultades de desarrollo o crecimiento de uno dificultaban la actuación del otro.

---

<sup>92</sup> García Ruiz, J. L., 2000.

### **2.3.1. Una valoración de la industria auxiliar en el periodo autárquico (1939-1959)**

El optimismo y la confianza en la capacidad de suministro de la industria auxiliar a lo largo de la década de 1940 fueron proporcionales a la euforia patriótica del momento. La idea autárquica de nacionalizar la producción se basó en los análisis del INI sobre la manera más adecuada de desarrollar el sector. En 1942, este organismo realizó un inventario de la industria metalúrgica que consideraba capaz de suministrar al sector del automóvil en el país.<sup>93</sup> estructuró la oferta en 56 productos y señaló un total de 254 empresas con capacidad para producirlos. La mayoría de ellas, excepto las de fundición y fabricación de ciertas partes del motor, eran empresas pequeñas, con poca capacidad de oferta dirigida al sector, pues la industria de la automoción, muy limitada todavía en España, no la generaba. Por otra parte, tales empresas se localizaban, principalmente, en los dos grandes núcleos industriales del Estado: el País Vasco, donde predominaban las dedicadas a la carrocería, los motores y la fundición, y Cataluña, específicamente la provincia de Barcelona, donde se observaba una especialización en la fabricación de componentes eléctricos y accesorios, y donde existía, asimismo, una relevante industria de carrocerías y motores.

Es posible que en España se hubiese dado una base industrial suficiente para poder suministrar piezas a los fabricantes, pero la falta de capacidad de esta industria auxiliar era manifiesta, circunstancia que muchas veces se ha considerado como un elemento que impidió el desarrollo de los fabricantes de automóviles. Es preciso, no obstante, relativizar esta última consideración, pues, sin duda, tuvo mayor peso la dificultad de desarrollar una industria sin demanda, dadas las limitaciones que existían en el mercado interior. Por otra parte, no hay que olvidar las circunstancias políticas de la época, que introdujeron unos planteamientos económicos muy precisos acerca de cómo desarrollar la industria de automoción que tuvieron una gran significación en el sector en los años cincuenta.

En los primeros años de esa década, cuando se instalaron en España las primeras fábricas de automóviles con patente extranjera, la industria auxiliar no existía como sector

---

<sup>93</sup> San Román López, E., 1995.



especializado y las empresas metalúrgicas tuvieron dificultades para satisfacer la nueva demanda generada a través de la producción de vehículos<sup>94</sup>.

**Cuadro 2.7. Empresas catalogadas como suministradoras de la industria de la automoción en 1942.**

	Carrocería	Motores	Eléctrica	Accesorios	Fundición y M. P.	Total
País Vasco	26	52	7	11	14	110
Cataluña	22	35	10	21	12	100
Madrid	3	8	1	1	---	13
Otros	8	14	2	9	5	38
Total	59	109	20	42	31	261
	Carrocería	Motores	Eléctrica	Accesorios	Fundición y M. P.	Total
País Vasco	9,96	19,92	2,68	4,21	5,36	42,15
Cataluña	8,43	13,41	3,83	8,05	4,60	38,31
Madrid	1,15	3,07	0,38	0,38	0,00	4,98
Otros	3,07	5,36	0,77	3,45	1,92	14,56
Total	22,61	41,76	7,66	16,09	11,88	100,00

Fuente: Elaboración propia a partir de *La nacionalización de la industria española* (INI, leg. 355 SEAT, 1942-1946), citado en San Román López, E., 1995.

Las pocas y pequeñas empresas que tradicionalmente habían suministrado al sector habían diversificado su producción y no veían una necesidad manifiesta de adaptarse a ciertas condiciones de producto que exigían las nuevas empresas fabricantes de automóvil. Esta situación motivó el surgimiento de nuevas empresas, ligadas generalmente a esfuerzos personales de los propietarios, con una base tecnológica enmarcada en el conocimiento de los motores de compresión y de la electricidad o, sencillamente, relacionadas con talleres de reparación de vehículos. Tales empresas se vieron obligadas a adaptarse en sus inicios a un sector nuevo cuyas condiciones de suministro y de producto podían generar cierta inseguridad, lo que las obligó a realizar grandes esfuerzos de producción, por la exigencia de homogeneización y de criterios de calidad, generalmente basados en la medición, el ajuste y el pulido de piezas. Este

<sup>94</sup> El año 1950 se contabilizaron 429 empresas que podían suministrar al sector. En el País Vasco 148, en Cataluña 138, en Madrid 50 y 93 en otros lugares. (Nadal J. 2003)

esfuerzo de adaptación, no exento de riesgo, era una opción que ofrecía posibilidades de expansión a medio plazo; por ello se convirtió en una buena alternativa para unas empresas que, posteriormente, pudieron encontrar un producto con demanda suficiente en el que pudieron especializarse.

El aumento de la producción de vehículos fue relativamente importante, al igual que el esfuerzo de adaptación a las necesidades del sector por parte de la industria auxiliar. Sin embargo, la problemática del suministro estuvo presente a lo largo de las décadas de 1950 y 1960, lo que llevó a un elevado grado de integración vertical de los fabricantes de automóviles. La situación se hizo un tanto endémica y, desde el punto de vista del fabricante de vehículos, continuó siendo un problema para su crecimiento, un planteamiento que se reflejó de manera continuada en las memorias de SEAT y FASA-Renault de los años cincuenta y los primeros años de la década siguiente, y en las manifestaciones públicas del sector de fabricantes. Un ejemplo de este posicionamiento fueron las quejas que se emitieron, casi anualmente, en el marco del Salón Internacional del Automóvil de Barcelona: en 1966 los fabricantes manifestaban los problemas que se derivaban de la carencia de chapa, de piezas de forja, y de la dificultad de realizar importaciones sustitutivas. También se insistía en este problema en un estudio sobre la fábrica de automóviles Barreiros, en el que se ponía de manifiesto la deficiente estructura de las empresas suministradoras, su pequeño tamaño y la falta de recursos que padecían; ese mismo informe señalaba que, en 1967, Barreiros contaba con cerca de 1.500 suministradores, que empleaban a unas 50.000 personas.<sup>95</sup> Las consideraciones del sector auxiliar, no obstante, diferían del posicionamiento público de los fabricantes; por este motivo, sus intereses se empezaron a plantear con una estructura organizativa propia a partir de mediados de los años sesenta.

La interdependencia de los dos sectores, el auxiliar y el de fabricación de vehículos, fue cada vez más aceptada por ambas partes; sin embargo, existía una serie de condicionantes que les impedían plantear criterios de colaboración, como quizás hubieran deseado. Por una parte, el fabricante de automóviles español dependía de la casa matriz, y esta contaba con una industria auxiliar adaptada a sus innovaciones, con la que había establecido planteamientos de colaboración muy intensos. Por otra parte, las empresas españolas tenían que adaptarse no solo a los criterios de la casa matriz, sino también a los del interlocutor español que fabricaba el vehículo de la marca. El sector auxiliar enten-

---

<sup>95</sup> García Ruiz, J. L., 2000.

día que sus posibilidades de expansión estaban condicionadas por el fabricante final, que incidía en el sector con cambios bruscos de demanda en función de sus ventas, lo que, en última instancia, condicionaba los planes de producción e inversión de la industria auxiliar y, por ende, su expansión. La alternativa de diversificación fuera del sector fue una opción momentánea que desapareció cuando el fabricante de automóviles experimentó un aumento de la demanda. No obstante, ese incremento tendencial escondía variaciones coyunturales que generaron enormes dificultades en el equilibrio financiero del suministrador.

La colaboración entre fabricante de automóviles e industria auxiliar no se llevó a cabo tal y como se estaba realizando con los suministradores principales de las empresas matrices de los fabricantes instalados en España; en estos casos, se avanzaba en una relación cada vez más estrecha, muchas veces a través de empresas auxiliares participadas por el fabricante, que intervenían incluso en el diseño de los nuevos productos y adaptaban innovaciones tecnológicas en ellos, creándose así relaciones muy estables. En el caso de España, como ya se ha comentado, esta relación era diferente, y se puede afirmar que se daba a posteriori, una vez determinada la necesidad de la industria auxiliar de adaptarse a las nuevas piezas que requería el modelo que se pensaba fabricar, de acuerdo con los criterios y la licencia de la empresa matriz.<sup>96</sup> Por otra parte, como consecuencia de la limitación de las importaciones durante los años cincuenta y de los condicionantes de nacionalización del automóvil hasta 1973, se estableció una relación entre los fabricantes y las industrias auxiliares que, prácticamente, obligaba a la adquisición de patentes por parte de estas últimas a la empresa suministradora principal, como condición impuesta por el fabricante español para comprarles.

Otra relación habitual entre fabricante e industria auxiliar se estableció a través de la importación por parte de estas empresas de piezas que no podía comprar directamente el fabricante de automóviles en el exterior, dados los condicionantes de nacionalización del producto. Así pues, lo hacía el auxiliar, que, posteriormente, le añadía un valor mínimo –en muchas ocasiones solo el pintado– para su venta inmediata al fabricante. Esta

---

<sup>96</sup> Las empresas instaladas en España no tenían modelos propios, pues fabricaban con licencia de sus casas matrices. No fue hasta la década de 1980 cuando SEAT se planteó desarrollar modelos propios. González de la Fe señala cómo, tras la ruptura con Fiat en 1981, la empresa estableció un cambio estratégico que debía conducir a una expansión exterior, lo que pasaba por: “a) Actualización permanente de los productos. b) Lanzamiento de nuevos modelos exportables, como medio de consolidación de su red de exportación autónoma (modelos Fura, Ronda). c) Lanzamiento de nuevos modelos de tecnología SEAT, destinados a dotar a la Compañía de una posición estratégica sólida en la negociación de su futura integración en VW (modelos Ibiza, Málaga)” (González de la Fe, P., 2001).

relación, que permitió a muchas empresas auxiliares asegurarse una parte importante de sus ventas en el contexto de un mercado interior inestable, sin embargo, dificultó su posterior expansión, pues la ventaja comparativa que podían tener en cuanto a costes no podía ser utilizada, dado que se encontraban fuera de mercado. Por otra parte, su papel de importadoras por mandato del comprador las convertía en innecesarias, una vez que se liberalizaran, o se modificaran, las condiciones administrativas de limitación de la importación.<sup>97</sup>

A pesar de la problemática planteada, el crecimiento de la producción de la industria auxiliar fue rápido, en términos de variación anual, si bien no contó con la suficiente masa crítica. Esta dinámica se puede relacionar claramente con la fabricación de vehículos, que de una producción inferior a 1.000 unidades en 1951 pasó a cerca de 40.000 en 1960, volumen a todas luces insuficiente para desarrollar la especialización, lo que obligó a las empresas auxiliares a diversificar su producción en sectores afines: camiones, motocicletas, bombas hidráulicas y componentes diversos utilizados en motores de explosión o eléctricos. Por otra parte, las condiciones de importación de los años cincuenta dificultaban la compra en el exterior de los fabricantes, y eran muchas las veces en que no se otorgaban las licencias de importación, lo que generaba incógnitas en el suministro de piezas y condicionaba los planes de expansión, pese al exceso de demanda relativa de vehículos en relación con la producción que se desarrollaba en el mercado interior.

### **2.3.2. Los problemas de suministro y la integración vertical del fabricante de vehículos**

Las dificultades de interrelación entre la industria auxiliar y el fabricante de automóviles en España determinaron una inseguridad en el suministro que generó una problemática que podía hacerse extensiva a todos los fabricantes de automóviles y que se concretó en una fuerte integración vertical<sup>98</sup> para asegurarse el suministro de componentes. En su análisis sobre la empresa de camiones del INI, ENASA, José M.<sup>a</sup> López Carrillo<sup>99</sup> señala la dificultad de suministro en el sector de automoción en general, y en esta empresa en particular, considerando, de manera concreta, la dificultad de suministros de aceros

---

<sup>97</sup> Secretaría General Técnica, Ministerio de Industria, 1974.

<sup>98</sup> Para explicar esta integración vertical, se puede tomar en consideración la hipótesis del ciclo vital de G. J. Stigler: se produce una fuerte integración en el periodo inicial, a la que sigue una desintegración durante su expansión y una nueva integración al iniciar el declive. Clarke valora esta teoría considerando que “El argumento de Stigler parece depender de la diversidad de relaciones escala-coste que pueden existir en una industria determinada” (Clarke, R., 1993: 235).

<sup>99</sup> López Carrillo, J. M., 1998.

especiales, neumáticos, cigüeñales, llantas para ruedas, bombas de inyección de camiones, equipos de freno, cojinetes de bolas y rodillos. Al mismo tiempo, existían dificultades para importar algunas máquinas herramientas que podían complementar la producción propia de muchas de estas piezas.

En el proyecto inicial de la instalación de SEAT se presupuestaron máquinas para prensas, para construcción de troqueles y maquinaria para construir forjas<sup>100</sup> necesarias para fabricar muchas de las piezas que podían presentar problemas de suministro. Barreiros, en el momento en que decidió iniciar la producción de camiones, creó la empresa Constructora Eléctrica Española, S. A. (CEESA), que le suministraría desde dinamos a arranques, pasando por frenos eléctricos y reguladores, diversificando su producción hacia grupos electrógenos de soldadura;<sup>101</sup> posteriormente, construyó incluso una fundición para bloques. Barreiros fue en origen una empresa, con capital español, de fabricación de camiones si bien luego decidió ampliar su producción a los automóviles adquiriendo licencias primero a Simca y luego a Chrysler. Su dimensión dentro del conjunto de las empresas del sector era bastante significativa; su producción no se dirigía a la exportación, sino, fundamentalmente, al abastecimiento del mercado interior. Tuvo problemas de suministro de material auxiliar, lo que le llevó a un notable proceso de integración vertical. En sus instalaciones tuvo que fabricar:

bombas de inyección e inyectores diésel, dinamos, motores de arranque, reguladores, embragues, antivibradores, piezas fundidas, etc., hasta que, en los años 60, Condiesel de Barcelona comenzó a fabricar equipos de inyección; Femsa amplió su fábrica; Fraymon de Murcia hizo embragues; Holset Ibérica, antivibradores; Metacal, piezas fundidas, etc. (...) Los pistones, pieza esencial en un automóvil, que la mayoría de las empresas compraban, los adquiría en Tarabusi y A.L.B.. (...) En 1964, cuando Barreiros inició la fabricación de automóviles, España contaba con una industria auxiliar casi suficiente (decimos casi porque en estos años fue preciso fabricar todavía en nuestras instalaciones algunos componentes, como los asientos de pasajeros, por estar saturados los fabricantes de asientos existentes).<sup>102</sup>

---

<sup>100</sup> San Román López, E., 1995.

<sup>101</sup> García Ruiz, J. L.; Santos Redondo, M., 2001.

<sup>102</sup> Gayá, J., 2003. Transcripción de los apuntes dictados por Juan Gayá, ingeniero de Barreiros y miembro del Consejo Asesor de la Fundación Eduardo Barreiros, quien, en unas notas elaboradas a propósito de un cuestionario al respecto, comenta que, en 1954, SEAT tenía que fabricarse los pistones “probablemente porque la producción de Tarabusi de Bilbao no tenía la suficiente cantidad. Citamos el pistón por ser una pieza que compran todos los fabricantes de motores”.

Barreiros creó un parque industrial con empresas propias para el suministro, algo que difícilmente podían realizar otros fabricantes de automóviles implantados en España, que dependían de organismos oficiales o de casas matrices extranjeras. A ello se ha referido Ortiz Villajos en su estudio sobre la evolución histórica de los equipos y componentes del automóvil:

Las filiales industriales de Barreiros fueron: FALELE, S. A. (1954), dedicada a producir aparatos eléctricos de control; Compañía Anónima de Bombas, S. A. (CABSA) (1955), fabricante de equipos de inyección Diesel; Constructora Eléctrica Española, S. A. (CEESA) (1957), productora de motores, dinamos y dispositivos eléctricos; Galicia Industrial, S. A. (GISA) (1957), fundición y taller; David Brown Engranajes, S. A. (1959), dedicada a fabricar cajas de cambio, grupos cónicos, diferenciales y engranajes; Ratcliffe Ibérica, S. A. (1966), fabricante de equipos climatizadores. Además, de Rheinstahl-Hanomag Barreiros, S. A. (1959), para fabricar maquinaria agrícola y de obras públicas; Tempo Onieva, S. A. (1961), para fabricar las furgonetas alemanas Tempo; y Barreiros AEC, S. A. (1961), para producir autocares en tecnología AEC. Esta lista muestra la gran actividad de Eduardo Barreiros en el sector del automóvil en general, y en la industria auxiliar en particular. Pero las filiales no eran, ni mucho menos, los únicos proveedores de Barreiros. En 1961, la empresa tenía 73 proveedores españoles importantes, sin contar los que tenía en el extranjero.<sup>103</sup>

Esta situación determinó una fuerte integración vertical en el proceso de producción de automóviles en España, lo que iba contra el proceso que se empezaba a manifestar en los grandes productores europeos: la externalización hacia la industria auxiliar. Así, si Peugeot y Renault alcanzaban en 1956 una tasa de integración interna del 47,7% y del 48,9% del valor del producto, respectivamente, en 1960 esa tasa había bajado cuatro puntos, y en 1965 tres puntos más, en una dinámica similar, en última instancia, a la que se daría posteriormente entre los fabricantes japoneses, alemanes, ingleses y norteamericanos.<sup>104</sup> Los costes de transacción de los fabricantes de vehículos instalados en España eran elevados y de difícil sustitución, por la necesidad que tenían las empresas de asegurarse los productos frente a las dificultades de suministro de las piezas necesarias para la fabricación. Estos no se planteaban como una alternativa a los costes de organización ni a la mejora de productividad de los factores, elementos que no se tenían demasiado en cuenta, al poderse absorber por precio en un mercado elástico y prote-

---

<sup>103</sup> Ortiz Villarejo, J. M., 2003: 22.

<sup>104</sup> De Banville, E.; Chanaron, J. J., 1995.

gido. Este hecho, como bien apunta Coase, condicionó la estructura organizativa de las empresas:

La forma en que se organiza la industria depende entonces de la relación entre los costes por llevar a cabo transacciones en el mercado y los costes de organizar las mismas transacciones dentro de una empresa que pueda realizar esta función a un coste menor.<sup>105</sup>

Se trataba de costes que quedaban compensados por el nivel de los salarios y por la flexibilidad que introducían las horas extraordinarias, lo que, unido al entusiasmo de la dirección en la concepción tecnicista de la producción –sin excesivas inelasticidades de coste, resultado de la poca resistencia social del factor trabajo–<sup>106</sup>, posibilitó un crecimiento de la producción, si bien esta no podía satisfacer una demanda interna cada vez más elevada.

La situación, como ya se ha apuntado, determinó una integración vertical del proceso de producción de vehículos, pues no había posibilidades de externalizar una parte de él. Así pues, la aceptación de la integración vertical por parte del fabricante no fue el resultado de una imposición normativa, ni pretendía señalar barreras de entrada ni discriminar precios, sino que se debía, más bien, a los fallos del mercado que aumentaban los costes de transacción. Lo que nos traslada al análisis de Coase, y a propósito del mismo, Clarke indica lo siguiente:

La respuesta de Coase a esta pregunta fue que los costes de transacciones de mercado podrían evitarse coordinando las actividades en el interior de una empresa. Cuando estos costes son elevados, el mercado falla como medio eficiente en la coordinación de la actividad económica, de modo que las transacciones son interiorizadas dentro de la empresa.<sup>107</sup>

Esta forma de actuar difería de la línea emprendida por los grandes productores europeos, que optaban por desviar una parte del proceso de producción hacia la industria auxiliar. En las fábricas españolas de automoción, el proceso de integración fue muy elevado hasta principios de la década de 1980; a partir de entonces y como consecuencia de la nueva regulación del sector, esta disminuyó rápidamente. En el cuadro 2.8 pueden observarse las modificaciones en la estructura de valor de los fabricantes de vehículos

---

<sup>105</sup> Coase, R. H., 1994: 55.

<sup>106</sup> Linz, J. J.; De Miguel, A., 1963 (citado por J. Jané Solá, 1968). En un análisis publicado en la *Revista de Trabajo* se valora la preferencia empresarial por los distintos tipos de retribución y de negociación salarial en función de las características de las empresas.

<sup>107</sup> Clarke, R., 1993: 246.

en España, de acuerdo con el origen de los inputs utilizados. Este indicador tuvo una gran importancia en el sector, ya que los decretos leyes que internacionalizaron la industria lo establecieron como un dato formal que debía tomarse en consideración en las diversas etapas de liberalización de la actividad.

***Cuadro 2.8. Nacionalización de la producción en la industria del automóvil en España en relación con la estructura de costes.***

Año	Nacionalización	Compra industria nacional	Fabricación propios constructores	Importación
1977	80%	45%	35%	20%
1981	74%	39%	35%	26%
1986	50%	15%	35%	50%

Fuente: AutoRevista, 1987.

En el caso español, el principio de externalización que se impuso con carácter general en el desarrollo y la expansión del sector de la automoción se planteó posteriormente, cuando, en la década de 1980, la producción de automóviles experimentó un fuerte crecimiento. En años anteriores resultaba muy problemático plantearse la externalización, pues existía una producción limitada y con importantes condicionantes de mercado que no permitió alcanzar la cifra de 40.000 vehículos fabricados en 1960, cuando Alemania producía 1.817.000, el Reino Unido 1.353.000 y Francia 1.175.000. A partir de entonces, el sector experimentó en España un fuerte crecimiento: en 1965, la producción se aproximó a 150.000 vehículos, y en 1970, a 450.000. En este contexto de crecimiento y aún con planteamientos de sustitución de importaciones y de ventas al mercado interior, el esfuerzo realizado por la industria auxiliar fue muy notable. Ello fue posible gracias a la consolidación de la demanda y a las nuevas posibilidades que ofrecía el mercado, que permitieron plantearse una especialización.

### **2.3.3. El proceso de consolidación del sector auxiliar. Dificultades empresariales**

El desarrollo de la industria auxiliar de la automoción comenzó a afianzarse a principios de la década de 1960, a partir de la base industrial existente en el sector de la reparación y los pequeños talleres de producción metalúrgicos, que, inicialmente, contaron con una demanda muy diversificada para, posteriormente, orientarse de forma paulatina hacia la especialización que requería el sector. En una ponencia presentada en 1969 en el marco



de unas jornadas sobre el sector organizadas por SERNAUTO, Rodríguez-Pomatta, consejero gerente de FASA-Renault, señalaba:

Caracteriza al sector, en cierta forma, la fecha de fundación de sus industrias, de las que el 75% es anterior a 1958, y casi el 50% anterior a 1952. No es deducible que el sector sea en tales porcentajes anterior a la industria de montaje de vehículos y más tarde de fabricación de los mismos, pues la conversión de las industrias existentes ha sido muy grande en porcentaje, pero sí es interesante remarcarlo, ya que contemplar un sector con industrias totalmente modernas, no es igual que si más de un tercio de ellas son reconvertidas.<sup>108</sup>

Las dificultades de inversión y capitalización, y las series relativamente estrechas de la demanda determinaban cierta prevención en la expansión de las empresas auxiliares, lo que, unido a las dificultades iniciales de adaptación tecnológica y de riesgo en un mercado con escasos demandantes y notable diversificación de los productos, planteaba importantes problemas de eficiencia en el crecimiento del sector, condicionantes que, al mismo tiempo, ponían obstáculos a la fabricación de automóviles. Por otro lado, el control interno de la producción y la limitación de costes en el proceso no se acompañó de unos planteamientos de mejora de la organización, especialmente en las empresas pequeñas y de nueva creación, cuyos limitados equipos e instalaciones se convirtieron en un problema constante; ello llevó a agudizar la capacidad inventiva y de improvisación de las personas que dirigían la empresa. No fue sino cuando el sector de la automoción se desarrolló sobre la base de la internacionalización que posibilitaron los decretos de los años setenta cuando pudieron comenzar a vencerse estas dificultades, gracias a la adopción de nuevos criterios y a las exigencias mutuas de esfuerzo para solucionar una problemática común de adaptación intersectorial.

Las mejoras organizativas en las empresas industriales españolas dejaban mucho que desear. En algunas de ellas se habían introducido técnicas de organización del trabajo, principalmente en los sectores con una producción importante, como era el textil, donde la adaptación de la organización a las características de la carga máquina llevaba a un control de tiempos y tareas en función del desarrollo tecnológico de estas. Por el contrario, en la mayoría de los sectores que no desarrollaban un proceso continuo (cementerías, plantas químicas y eléctricas), el control de tiempos y los elementos de organización derivados de ese control se aplicaban más por criterios de racionalización

---

<sup>108</sup> Rodríguez-Pomatta, J. L., 1970.

general del trabajo que como limitación o control de los costes del proceso. Con todo, hay que señalar que la consideración de las técnicas de organización estuvo cada vez más presente en la dirección de las empresas, ya sea por el interés en la formación, por el conocimiento de estudios e informes de referencia o por la aceptación de las ideas que se difundían desde la Administración, a través del Instituto Nacional de Racionalización del Trabajo (INRT), o desde el propio INI.<sup>109</sup> Sin duda, desempeñaron también un papel relevante en este sentido las escuelas de negocios de reciente creación. Estas instituciones, principalmente el INRT, realizaban estudios acerca de la modernización de la empresa industrial y de la introducción de las técnicas de organización del trabajo. En un estudio realizado en 1949, citado por Guillén Mauro, se explica:

La mitad de las cuarenta empresas estudiadas por el INRT (Instituto Nacional de Racionalización del Trabajo) en 1949 empleaban estudios de tiempos y movimientos y otras técnicas tayloristas. El 80 por ciento de las 125 empresas estudiadas en 1962 habían introducido estudios de tiempos y movimientos por vez primera en los años cincuenta.<sup>110</sup>

En cualquier caso, especialmente si se atiende a la escasez de la muestra en que se sustenta esta valoración, hay que pensar que la organización de los procesos en las empresas debió de tener un campo de actuación limitado en la industria española. La introducción de estas técnicas podía plantearse en grandes empresas o en aquellas en que se desarrollaba un trabajo continuo, al ritmo marcado por la máquina, pero difícilmente podía concebirse como aceptación técnica de principios tayloristas u organizativos de Fayol<sup>111</sup> y, mucho menos, la necesidad de superarlos, pues la mayoría de las empresas y empresarios no llegaban a plantearse siquiera la necesidad de su implantación. El sector auxiliar de la automoción incorporó, posteriormente, estas técnicas organizativas cuando, como consecuencia del aumento de pedidos, tuvo que adaptar sus procesos a nuevas formas de control de tiempos y producción seriada para ajustar sus costes. A

---

<sup>109</sup> “El INRT fue creado en 1946 para promover la aplicación de técnicas de organización científica, de estandarización y normalización, y de psicología industrial. Su primer presidente fue Aureo Fernández Ávila, doctor en ingeniería naval, miembro del consejo de administración de INI y vicepresidente de varias compañías estatales de construcción de buques, acero y automóviles [...]. El INRT era una organización bien dotada de recursos, activa e influyente. Numerosos ingenieros industriales, a menudo con experiencia en alta dirección de empresa, colaboraron con el Instituto y publicaron libros o artículos en los que teorizaron sobre la organización científica, propusieron cómo aplicarla en la práctica y describieron sus propias experiencias. El Instituto también contó con la colaboración asidua de un grupo algo menos numeroso de ingenieros del Ejército y de la Armada” (Guillén Mauro, F., 1995).

<sup>110</sup> Guillén Mauro, F., 1995.

<sup>111</sup> García Madaria, J. M., 1985.

pesar de las deficiencias organizativas en el ámbito empresarial, la actividad se iba consolidando y especializando como suministrador del sector.

Según un informe realizado por el Centro de Estudios y Asesoramiento Metalúrgico (CEAM),<sup>112</sup> en 1961 existían 1.329 empresas auxiliares del automóvil, el 80% de las cuales se localizaban en las provincias de Barcelona, Madrid, Vizcaya y Guipúzcoa. Había un gran número de suministradores para un mismo producto, lo que presuponía un tamaño pequeño para la mayoría de estas empresas y una fuerte dependencia de la demanda de la industria de fabricación final, que se concentraba en seis empresas de vehículos de turismo y en dieciséis de vehículos industriales, emplazadas en diez provincias. En este contexto, y siempre de acuerdo con el citado estudio, cabía suponer que el sector del automóvil no tenía una industria auxiliar competitiva, por lo que las principales empresas finales del sector se habían visto obligadas a adoptar una organización productiva con una fuerte integración vertical. El Grupo Nacional de Fabricantes de Automóviles y Camiones del Sindicato Nacional del Metal subrayaba en un informe sobre la evolución del sector las diferencias entre los fabricantes y la industria auxiliar, y el diferente trato administrativo que se dispensaba a uno y otro subsector. El informe, indirectamente, apuntaba también los principales problemas de estas empresas:

Ocurre que mientras la industria principal viene gozando de abierta protección oficial, en forma, por ejemplo, de aranceles de cobertura, y dispone de una saneada tesorería, la industria auxiliar, la más activa cooperadora de que dispone, debe hacer frente por sus medios a los problemas del desarrollo industrial. A pesar de la privilegiada situación de aquella, las pequeñas y medianas empresas que componen ese sector no solo no recibieron la ayuda y estímulos que merecían en la búsqueda del bien común, sino que vieron entorpecido su desenvolvimiento por una política de incompreensión y falta de cooperación entre los dos sectores industriales complementarios: vehículos, de una parte; accesorios y recambios, de otra; una fuerte y la otra débil, que lógicamente debieran ofrecerse apoyo mutuo [...]. La realidad es que esta industria está pasando por momentos de asfixia económica al tener que modernizar constantemente maquinaria, utillaje y procedimientos en consonancia con las necesidades impuestas.<sup>113</sup>

---

<sup>112</sup> Servicio de Estudios Económicos CEAM, 1966.

<sup>113</sup> Sindicato Nacional del Metal, 1964: 127.

Las dificultades del sector eran bien conocidas, tal y como se refleja en diferentes análisis y estudios. En el anexo de Transportes del I Plan de Desarrollo, que data de principios de los años sesenta, se apuntaba lo siguiente en relación con la industria auxiliar del automóvil:

Se fabrican [en España] todos los productos necesarios (semielaborados y terminados) para la industria del automóvil, pero la falta de capacidad, concentración y especialización de las industrias auxiliares da lugar a irregularidades en la calidad, que resulta inferior a las materias primas. Por las mismas razones, las empresas del grupo experimentan grandes dificultades para establecer y realizar una buena programación, ya que las cantidades suministradas tampoco son regulares. Los precios son también más elevados que los del extranjero.<sup>114</sup>

Siguiendo esa misma línea argumental, el estudio del CEAM señala:

la industria del automóvil tiene un gran lastre en su industria auxiliar, pero el hecho de que esta industria se haya desarrollado tan rápidamente y el que las informaciones sobre el sector se limiten a proporcionar datos de las empresas constructoras de vehículos, nos priva de poder constatar las aseveraciones anteriores a la luz de la objetividad de las cifras<sup>115</sup>.

En el trabajo mencionado se señalan una serie de problemas relacionados con la industria de la automoción que pueden concretarse en los siguientes puntos:

- Excesiva proliferación. Las empresas constructoras se suministraban un mismo producto a través de varios proveedores.
- Series cortas. Ello dificultaba la posibilidad de alcanzar series competitivas. La solución había que buscarla en una mayor relación entre fabricantes y suministradores.
- Homologación. Existían dificultades de homologación de la industria española por parte de las empresas matrices.
- Control de calidad. Se limitaba a los ajustes de las piezas a los cánones preestablecidos, lo que dificultaba el proceso de mejora.

El citado estudio consideraba que estas dificultades coartaban el desarrollo de las empresas al condicionar

---

<sup>114</sup> Servicio de Estudios Económicos CEAM, 1966.

<sup>115</sup> Servicio de Estudios Económicos CEAM, 1966.

la capacidad de iniciativa de los técnicos de las empresas constructoras de vehículos y la de los técnicos de la industria auxiliar que, en otros países, donde existen marcas nacionales, se preocupan de solucionar a la empresa principal los problemas que pueden presentar los productos por ellas suministrados.<sup>116</sup>

Las perspectivas de internacionalización del sector que se dieron a lo largo de los años setenta se convirtieron en una salida para la industria auxiliar, especialmente si se tiene presente la importante participación de las grandes empresas europeas en la fabricación de automóviles en los años sesenta en España. Durante este periodo de desarrollo, el sector auxiliar de la automoción, al igual que el de los fabricantes de automóviles, con elevadas tasas de crecimiento, experimentó un notable proceso de modernización, que se enmarcó, por otra parte, en las líneas características de la metalurgia española del periodo. En el trabajo realizado por el Servicio de Estudios de CEAM sobre la industria metalúrgica<sup>117</sup> se apuntan una serie de características generales que pueden aplicarse al sector de la automoción:

- Existe una elevada dependencia tecnológica del exterior, agudizada en los subsectores con mayores perspectivas de crecimiento.
- La actividad productiva de los subsectores tradicionales alcanza el 80% de la producción global, mientras que en los países más avanzados representa alrededor del 55%.
- El desarrollo de la metalurgia durante los años sesenta se ha apoyado en una masiva importación de tecnología, lo que deriva en una fuerte dependencia tecnológica y en un desarrollo centrado en la producción con tecnología convencional.
- Se plantea un grave problema al valorar la dependencia entre desarrollo industrial e importación tecnológica, dada la estrecha relación existente entre estos parámetros cuando crece la actividad económica.

En este contexto, a principios de los años setenta, el desarrollo de un sector relativamente nuevo en la industria española como era el del automóvil y su industria auxiliar, con un peso limitado en la metalurgia española, era problemático, pues debía realizarse sobre la base de empresas que producían solo para el mercado interior, dentro

---

<sup>116</sup> Servicio de Estudios Económicos CEAM, 1966.

<sup>117</sup> Servicio de Estudios Económicos CEAM, 1974

de un marco de protección a las importaciones que dificultaba su integración en mercados más amplios. Así pues, el desarrollo del sector auxiliar pasaba por integrarse tecnológicamente, ya fuera en producto y en proceso, con las necesidades de los fabricantes de automóviles, empresas que, en España, tenían una fuerte dependencia de capital y tecnología con respecto a los grandes grupos mundiales. La dinámica de expansión del sector difícilmente podía pasar por otro camino que no fuera el de la apertura al exterior.

La relación de la industria auxiliar con el fabricante de automóviles experimentó un cambio significativo en la década de 1970, momento en que la construcción de vehículos alcanzó cifras millonarias, las empresas pasaron a considerar masas críticas de producción superiores a los 250.000 vehículos por planta y se puso de manifiesto la necesidad de controlar los costes y de adaptar la tecnología a criterios de ahorro energético. Esta nueva situación llevó a disminuir el valor añadido por las plantas de producción mediante la desintegración vertical y a aumentar la relación del fabricante con el suministrador, lo que derivó en importantes incrementos de la productividad. Este fenómeno pudo observarse en las grandes empresas de la automoción desde la crisis del petróleo de los años setenta, a partir de la cual el sector conoció una fuerte reestructuración de costes, adaptando nuevas técnicas organizativas e introduciendo cambios tecnológicos importantes en procesos y productos.

Tales cambios se adoptaron desde un principio, lo que cabe valorar de manera positiva, pues supusieron una menor integración vertical<sup>118</sup> y una mayor relación intersectorial de procesos por parte del constructor. Así lo explican De Banville y Chanaron en su estudio sobre el sector de la automoción:

se trata de un movimiento según el cual la mayoría de constructores de automóviles han pasado de una situación en que producían, en sus fábricas o filiales, la mayor parte de componentes del vehículo que vendían, a una situación de recurrir de manera amplia y permanente, sistemática, a suministradores exteriores de fuera del grupo, norma que se ha generalizado.<sup>119</sup>

---

<sup>118</sup> La relación de integración de las empresas del sector de fabricantes de automoción se estima a partir de la relación entre el valor añadido y el valor de la producción, lo que, desde el punto de vista contable, equivale al valor de la producción menos las compras externas en relación con el valor de la producción.

<sup>119</sup> “Il s’agit du mouvement selon lequel la plupart des constructeurs d’automobiles sont passés d’une position où ils fabriquaient eux-mêmes, dans leurs ateliers ou leurs filiales, la majeure partie des composants des véhicules qu’ils vendaient, à une situation où un recours beaucoup plus large et permanent,

Esta nueva relación pasó por una doble dinámica. En un primer momento se estableció con empresas fuertemente dependientes, incluso con participación accionarial de la gran empresa fabricante de automóviles, lo que permitía introducir cambios organizativos en el proceso, pero limitaba los aumentos de productividad, en tanto que era fácil trasladar costes y ajustar las cuentas de explotación; ello podía perjudicar a la empresa matriz, que, en ocasiones, se veía obligada a comprar a precios superiores a los ofertados por la competencia. Más tarde, los fabricantes pasaron a confiar en grandes empresas suministradoras de matriz independiente y suministradoras por proyectos. En última instancia, se trataba de un proceso que se observaba ya a mediados de los años setenta y se generalizó a finales de los ochenta. Los parámetros de política de empresa que se daban en el caso de la italiana FIAT,<sup>120</sup> en GM, Ford y Chrysler,<sup>121</sup> o en los grupos franceses o alemanes no se daban en España, que, no obstante, se adaptó pronto a la dinámica de integración intersectorial. De acuerdo con la generalización que establece G. Vickery, “durante el periodo 1970-95, la industria de automoción dio un giro hacia el aumento del suministro externo y una menor integración vertical”.<sup>122</sup>

En las empresas españolas, el proceso de integración resultaba un tanto contradictorio, pues el sector había encontrado acomodo en su dependencia del mercado interior, con menor inversión relativa por vehículo producido y un proceso de integración vertical que no respondía a un ajuste por análisis de productividad sino por dificultades de suministro, lo que condujo a no adoptar de inmediato las decisiones que tomaron las casas matrices. El sector no había entrado en un proceso de transformación y modernización similar al de las empresas madre, ni confiaba en una potente industria auxiliar, lo que le llevaba a mantener altos porcentajes de integración que venían dados por la limitación de nuevas inversiones de los fabricantes tradicionales. Dada la estructura empresarial del sector, la mejora de la productividad –considerando la funcionalidad de la industria auxiliar, que no podía responder con fiabilidad a determinados suministros– era sumamente problemática. Los nuevos planteamientos de relación entre fabricante y suministrador se introdujeron en España de la mano de Ford, que se instaló en Valencia, y se generalizaron en otras factorías a raíz de los decretos de principios de la década de

---

systematique, à des fournisseurs extérieurs hors du groupe est devenu la norme quasi-universelle” (De Banville, E.; Chanaron, J. J., 1991: 26).

<sup>120</sup> Crepax, I., 1991.

<sup>121</sup> A. Chandler (1966: 335) apunta: “En General Motors, el objetivo era asegurar el suministro de los componentes y accesorios producidos por unidades separadas y geográficamente distantes”. En cambio, comenta: “La integración de Ford fue sobre todo dentro de la planta.”

<sup>122</sup> Vickery, G., 1997.

1970, dirigidos a la modernización e internacionalización de la industria automovilística. Los modernos criterios de actuación se asentaron algún tiempo después, de modo que no fue sino a finales de la década de 1980 cuando se manifestó cierta disminución en el proceso de integración vertical, como consecuencia del incremento de la productividad de los fabricantes tradicionales.

El sector auxiliar ha evolucionado desde las iniciativas voluntaristas de los años cincuenta a la integración en el mercado internacional en los noventa. A lo largo de este recorrido se observa que, a mediados de los sesenta, muchos de los problemas de suministro de la década anterior no se habían solucionado todavía: mientras que los fabricantes de automóviles señalaban esta circunstancia como un freno importante para su desarrollo, los proveedores la minimizaban y trasladaban parte de las responsabilidades al fabricante de automóviles, argumentando que no conocían con suficiente antelación los proyectos de los demandantes. La falta de coordinación entre ambos sectores era notable, pero el peso en la estructura de costes de los suministros era una consideración lo suficientemente importante para los fabricantes como para intentar actuar sobre los suministradores desde una posición dominante. Ello se planteó de nuevo siguiendo la política de las casas matrices, que empezaban a recortar su proceso de integración vertical como medida para incrementar la productividad. Las empresas productoras en España quisieron seguir la misma senda, pero para ello era necesaria la apertura de la importación de suministros y una mayor integración de los centros de producción en los mercados mundiales a través de las exportaciones, lo que no sucedió hasta la década de 1980.

La industria auxiliar topaba con serios problemas en su relación con la principal. Por una parte, no disponía información acerca de los cambios de modelo, lo que dificultaba el establecimiento de una planificación de producción ajustada a los plazos de amortización y condicionaba los planes de inversión. Por otro lado, el sector tenía que ajustarse a las pautas de pago del fabricante de vehículos, lo que se tradujo en una presión por parte de este no solo en los plazos, sino también en relación a la baja de precios. Ello llevó a plantear a los fabricantes un doble precio por pieza –uno para el ensamblaje y otro para recambios–, con la idea de que uno compensase el otro, lo que generaba mayores costes de comercialización a la industria auxiliar y, por otro lado, hacía disminuir los costes del ensamblador. Con todo, estos problemas no impidieron una convivencia, a menudo conflictiva, entre la industria de automoción y la industria auxiliar. Ambas tenían dificul-



tades para adaptarse al ordenamiento del mercado, en el que se había establecido como criterio que la industria auxiliar tenía preferencia en el suministro, siendo el fabricante el elemento dominante, lo que le permitía ejercer un control de costes efectivo sobre el suministrador, que aceptó ese esfuerzo de adaptación. Si consideramos la distribución de costes por diferentes grupos de actividad, tal y como se refleja en el cuadro 2.9, puede observarse la significación del de la mano de obra y la importancia de las compras de materias primas y productos semielaborados en la empresa auxiliar.

**Cuadro 2.9. Estructura de costes en la industria auxiliar del automóvil en España en 1968.**

<b>Estructura de costes</b>	Electricidad	Motor	Chasis	Carrocería	Diversos	Total
Mano de obra	30	35	31	33	27	30
Energía y combustible	2	6	6	5	5	5
Materias primas y semielaborados	49	38	46	42	46	47
Amortización de gastos generales	19	21	17	20	22	18
	100	100	100	100	100	100

Fuente: Estudio de la Empresa DATA para SERNAUTO (citado por Rodríguez-Pomatta, J. L., 1970).

Las relaciones entre ambos sectores se habían planteado inicialmente a través del suministro de piezas, siendo el principal problema la producción y el cumplimiento de los plazos de entrega; a partir de los años sesenta, los problemas se referían, más bien, a la calidad, cuando ya se daba por cierta la capacidad de producción y la satisfacción de los compromisos de suministro. En este contexto, los precios, siempre dentro de unos márgenes variables, no constituían un elemento de tanta importancia; también el control de costes parecía tener menos relevancia. Sin embargo, si se atiende a las cifras expuestas en el cuadro, las empresas tendían a ajustarlas, aunque no de la manera como se vieron obligadas a hacerlo posteriormente, cuando el fabricante de vehículos presionó de forma mucho más incisiva, a la baja, sobre el precio de los componentes.

La estructura de costes del sector auxiliar fue evolucionando de acuerdo con esta dinámica de integración. Desde entonces y hasta la actualidad, la tendencia ha consistido en ajustar a la baja los costes de la mano de obra –el sector se plantea situarlos por debajo del 25%–, algo que resulta importante destacar en un momento en que el proceso de industrialización español gozaba de una clara ventaja comparativa en sus niveles salariales. Los costes derivados de la compra de materias primas y semielaborados, a finales de la década de 1960, eran proporcionalmente inferiores a los actuales, cuando se sitúan por encima del 55% en los suministradores principales, lo que indica una mayor integración sectorial y, como es obvio, una menor integración vertical en el seno de la empresa. En este sentido, hay que señalar que la estructura de costes existente a finales de los sesenta podía adaptarse perfectamente a la dinámica de reconversión del sector, de manera que no fue esta estructura lo que determinó la pérdida de protagonismo de la mayor parte de las empresas españolas del sector. Las dificultades para la industria auxiliar hay que buscarlas antes en su posicionamiento en un mercado dominado por el comprador, al que se había adaptado en un marco de protección. El tema de la pérdida de posición en el mercado y, en definitiva, de fondo de comercio empresarial se hizo más preocupante conforme se introdujeron planteamientos a medio y largo plazo, mucho más difíciles de abordar que los ajustes de costes inmediatos, a los que la industria auxiliar se adaptaba.

Como consecuencia de la dinámica en que había entrado la industria automovilística y del tamaño de algunas empresas auxiliares, que tenían suficiente relevancia para defender su posicionamiento, se planteó de facto una defensa de intereses que podía interpretarse como una barrera de entrada en el sector. Las empresas auxiliares existentes potenciaban esas barreras en su actuación y en su relación, en un mercado protegido, con el fabricante de automóviles; habían creado lo que Stigler denomina “un coste de producción en que debe incurrir una empresa que trata de entrar en una industria, pero que no es soportado por las empresas ya establecidas”.<sup>123</sup> Estas barreras cayeron cuando cambió el marco administrativo que regulaba el sector.

#### **2.3.4. La organización del sector en SERNAUTO**

El sector auxiliar de la automoción cobró importancia en España, desde el punto de vista económico y empresarial, a mediados de la década de 1960, cuando su producción alcanzó el 50% del valor de los vehículos fabricados en el país, contaba con 1.700 em-

---

<sup>123</sup> Clarke, R., 1993: 107.

presas suministradoras y empleaba alrededor de 50.000 trabajadores.<sup>124</sup> Estas cifras comenzaban a ser bastante significativas, lo que hizo nacer la necesidad de agruparse y plantear los intereses de forma específica. En 1967, la industria auxiliar del automóvil tenía la suficiente entidad como para plantearse la creación de una organización que integrara a los fabricantes españoles del sector. Fue así como nació SERNAUTO, que inicialmente surgió como medida proteccionista frente a la implantación de empresas extranjeras del sector en Zaragoza, dada la presión que ejercían los fabricantes de automóviles, que sostenían que la industria auxiliar existente no podía hacer frente a las demandas del sector. En este sentido, explica José Luis García Ruiz:

El Gobierno decidió hacer frente a la ineficiencia de los suministradores con la creación en 1967 de un foco de competencia extranjera en Zaragoza, lo que provocó el enojo de los locales, que buscaron crear una organización empresarial propia –SERNAUTO– para hacerles frente.<sup>125</sup>

Las empresas que se integraron en esta agrupación perseguían dos objetivos básicos: por una parte, conocer las industrias del sector y fomentar su capacidad de producción; por otra, “mostrar ante la administración un frente unido, aportando el punto de vista de conjunto de los propios interesados españoles para que los inversores extranjeros no disfrutaran de unos beneficios excepcionales”.<sup>126</sup> No obstante, esos planteamientos pronto se modificaron, de manera que los asociados de SERNAUTO conocieron, pasados unos años, el mismo proceso de internacionalización que se dio en el conjunto del sector.

Los fabricantes de equipos de automóviles habían visto la necesidad de organizarse como grupo específico para defender sus intereses. Se hallaban integrados, como todas las empresas y sectores, en la estructura del Sindicato Vertical y, dentro de este, en el Sindicato del Metal,<sup>127</sup> no como grupo específico sino en el de Servicio Comercial de Recambios, lo que resultaba muy poco adecuado, pues se trataba de empresas indus-

---

<sup>124</sup> *Auto Revista*, 1967.

<sup>125</sup> García Ruiz, J. L., 2000: 44.

<sup>126</sup> *Auto Revista*, 1987.

<sup>127</sup> Ortega, J.; Hermosilla, A., 2002. La Ley de Bases de la Organización Sindical de 6 de diciembre de 1940 era el único medio que existía para canalizar los intereses empresariales. De acuerdo con esta ley, las empresas metalúrgicas se agrupaban en el Sindicato Nacional del Metal, que se dividía en dos secciones: la económica y la social. Fuera de este ámbito, no existía ninguna posibilidad de organización empresarial. No obstante, el Decreto Ley de 25 de enero de 1941, sobre asociaciones y reunión, en su artículo 1, abrió una posibilidad cuando determinaba que “no podrán constituirse asociaciones sin la aprobación del Ministerio de Gobernación”. Sobre la base de este procedimiento se crearon organizaciones de defensa de intereses empresariales, como la Asociación Técnica Española de Estudios Metalúrgicos, y diversos gremios del metal en Barcelona; posteriormente, se creó el Centro de Estudios y Asesoramiento Metalúrgico (CEAM).

triales. Dado que era difícil actuar en defensa de los intereses propios dentro de este marco, los fabricantes de auxiliar de automoción decidieron constituir una sociedad anónima, llamada SAFARA,<sup>128</sup> cuyo último presidente fue el primer presidente de SERNAUTO, lo que dibuja una línea de continuidad entre ambas organizaciones. SAFARA se constituyó en 1965 como sociedad de estudios sobre homologación, normalización y calidad. “Como tal Sociedad, sin embargo, no tenía representación ante los poderes públicos ni tampoco, como es de suponer, delante de los propios constructores, que sí estaban bastante bien estructurados dentro del Sindicato del Metal.”<sup>129</sup> Estas limitaciones dificultaron la actuación de la sociedad frente a la voluntad de implantación de 35 empresas del sector auxiliar de automoción, englobadas bajo las siglas AMMA (Federación de las Industrias del Metal de Lombardía), en el Polo de Desarrollo de Zaragoza, para lo que habían solicitado los correspondientes beneficios fiscales de instalación. SAFARA actuó ante la Comisaría del Plan y la Diputación Provincial de Zaragoza defendiendo la capacidad de las empresas españolas del sector frente al intento de instalación de ese grupo de empresas extranjeras. No obstante, al tratarse de una sociedad anónima, tenía dificultades para actuar como interlocutor ante la Administración; por este motivo, los fabricantes en ella integrados vieron la necesidad de crear una sociedad de interés general, SERNAUTO,<sup>130</sup> dentro del Sindicato del Metal; una vez disuelto este, se convirtió en una asociación sectorial. En el momento de su creación surgieron algunos problemas con quienes

habían sido presidentes o funcionarios de los Servicios Comerciales de Recambios y Accesorios y de los propios fabricantes de vehículos, que veían con recelo el que se pudiera potenciar una Asociación que representase, de una forma conjunta, los intereses de sus proveedores. Temían estos, los constructores, que unidos los fabricantes de equipos y componentes podrían formar un frente común que les crease problemas y dificultades a la hora de los suministros.<sup>131</sup>

Pese a estas dificultades, SERNAUTO comenzó a funcionar en 1967.

La asociación era consciente de la importancia del sector, así como de la necesidad de conocer las limitaciones empresariales y sus posibilidades de crecimiento. Por esta ra-

---

<sup>128</sup> J. M. Ortiz Villarejo (2003: 12) sitúa la creación de esta sociedad en 1964 a partir de una información publicada en *Auto Revista* el 5-VIII-1967.

<sup>129</sup> *Auto Revista*, 1987.

<sup>130</sup> *Auto Revista*, 1987. SERNAUTO se creó en una asamblea de los fabricantes del sector el 13 de julio de 1967. “La Asamblea se celebró con la autorización oportuna del Sindicato Nacional del Metal”.

<sup>131</sup> *Auto Revista*, 1987.

zón, una de las primeras actuaciones que llevó a cabo consistió en realizar un análisis de la realidad de la actividad que permitiera determinar su estrategia. Ello se concretó en un estudio realizado por la empresa DATA, cuyos resultados fueron expuestos a través de diversas ponencias en el marco de las I Jornadas de los Fabricantes de Equipos y Componentes para Automoción.<sup>132</sup> En el citado estudio se indicaba el valor de la producción y su distribución por grupos de suministradores y segmento de demanda; en el cuadro 2.10 se agrupan tales cifras en pesetas de 1990.<sup>133</sup> En el conjunto de la oferta de la industria puede observarse el significativo peso que tienen los suministros a primer equipo, particularmente en chasis y carrocerías. Pero, al margen de los desajustes de oferta que puedan señalarse, dada la estructura del sector, lo verdaderamente relevante a la hora de valorar la realidad de esta industria es que cerca del 50% de su producción no se orienta al primer equipo, sino a los recambios y la producción para otros sectores. Se trata de una circunstancia que no deja de resultar contradictoria, pues, por un lado, deja entrever una sobrecapacidad de la oferta y, por otro, una escasa integración con el fabricante de vehículos.

**Cuadro 2.10. Industria auxiliar de automoción en 1968 (millones de pesetas de 1990).**

	Primer equipo	Recambios	Otras industrias	Otros sectores	Total
Equipo eléctrico	28.034,56	9.636,88	438,04	5.694,52	43.804,00
Equipo motor	19.644,52	4.911,13	1.444,45	2.888,90	28.889,00
Equipo chasis	34.822,08	9.672,80	1.934,56	1.934,56	48.364,00
Carrocería	64.521,90	68.823,36	2.867,64	7.169,10	143.382,00
Otros elementos	32.946,06	7.009,80	700,98	29.441,16	70.098,00
TOTAL	179.969,12	100.053,97	7.385,67	47.128,24	334.537,00
	Primer equipo	Recambios	Otras industrias	Otros sectores	Total
Equipo eléctrico	8,38	2,88	0,13	1,70	13,09
Equipo motor	5,87	1,47	0,43	0,86	8,64
Equipo chasis	10,41	2,89	0,58	0,58	14,46
Carrocería	19,29	20,57	0,86	2,14	42,86
Otros elementos	9,85	2,10	0,21	8,80	20,95
TOTAL	53,80	29,91	2,21	14,09	100,00

Fuente: Elaboración propia a partir de J. L. Rodríguez-Pomatta, 1970.

<sup>132</sup> SERNAUTO, 1969.

<sup>133</sup> No se ha podido consultar directamente el estudio. Las referencias a él provienen de la valoración e información que facilitaba J. L. Rodríguez-Pomatta, consejero Gerente de Fasa-Renault, en la ponencia que presentó, bajo el título de "Necesidades futuras de la industria del automóvil" en las I Jornadas de los Fabricantes de Equipos y Componentes para Automoción organizadas por SERNAUTO.

Al margen de los desequilibrios internos que se señalan en el análisis, resulta manifiesto que el sector tenía por esos años una significación notable y unos intereses muy precisos para su mantenimiento y desarrollo, al tiempo que conocía sus problemas y dificultades. De ahí la necesidad de dibujar una estrategia conjunta que se deriva de las palabras de Rodríguez-Pomatta:

Muchos de vosotros y muchas de vuestras industrias, sois más que auxiliares, complemento indispensable de la industria de fabricación, mal llamada principal. Principales somos todos y quizás, como repetiré más adelante, una solución para muchas cuestiones de las que tenéis y tenemos planteadas, sea convertirnos aún más, en continuación de nosotros con plena dedicación que en auxiliares incidentales con dedicaciones múltiples.<sup>134</sup>

A principios de la década de 1970, la mayoría de las empresas suministradoras de los fabricantes de automóviles se hallaban agrupadas en SERNAUTO en defensa de sus intereses inmediatos, pero con un notable desconocimiento de la dinámica del sector a medio plazo. Se mostraban reticentes a iniciar un proceso de internacionalización y pedían protección en el mercado interior, así como participar en las comisiones de trabajo de la Junta Superior Arancelaria, donde se estudiaban los aranceles y las limitaciones de importaciones, una participación que consideraban muy importante para sus intereses,<sup>135</sup> dado que las empresas españolas veían dificultades en competir con las extranjeras. Por su carácter proteccionista, SERNAUTO dificultó la integración en el sector de empresas extranjeras; así, en 1974 se desestimó la incorporación a la asociación de la empresa inglesa Burman & Sons Ltd., tras decidir que “los fabricantes extranjeros no podrán ser miembros de la Asociación, bajo ninguna fórmula”.<sup>136</sup> De forma paradójica, algunos años después, la mayoría de sus asociados serían empresas con capital extranjero.

A pesar de estos planteamientos, el sector había iniciado un imparable proceso de internacionalización. SERNAUTO servía tanto para conocer mejor su capacidad productiva como para unirse, frente a la competencia exterior, y tratar con los grandes fabricantes para que valorasen sus capacidades,<sup>137</sup> así, por ejemplo, atendió una delegación de GM y Ford Europa, a la que organizó diversas visitas a las instalaciones de las empresas asociadas.

---

<sup>134</sup> Rodríguez-Pomatta, J. L., 1970: 79.

<sup>135</sup> SERNAUTO, 1971.

<sup>136</sup> SERNAUTO, 1974.

<sup>137</sup> SERNAUTO, 1971.

Abundando en la preocupación proteccionista del sector, cabe aludir a la creación, a principios de los años setenta, de Componentes S. A., sociedad en la que se integraron accionarialmente los veinte mayores fabricantes españoles de esta industria auxiliar. Su propósito esencial era establecer una línea de compromiso financiero frente a las dificultades de las empresas asociadas, mediante la creación de un fondo de ayuda para evitar dificultades empresariales y poder formar grupos empresariales lo suficientemente fuertes para controlar el mercado interior. La empresa de José Artés de Arcos S. A.<sup>138</sup> fue una de las impulsoras de su creación. Componentes S. A. solicitó su admisión en SERNAUTO en junio de 1974, tal y como quedó reflejado en el punto tercero del acta de la Junta Directiva de ese mes.

A continuación el Presidente somete a la consideración del Consejo la solicitud de COMPONENTES S. A., quien aun no siendo fabricante, por tener como principal objetivo esta sociedad de empresas el mercado de automoción, considera de su interés el pertenecer a la Asociación.

El Presidente informa al Consejo de que todos los accionistas de COMPONENTES S. A. son miembros de la Asociación. No pudiendo ser miembro activo, al no ser industria, sino una sociedad de servicios, propone que se incorpore a la Asociación como miembro colaborador, según prevé nuestro Reglamento. Se aprueba su admisión.<sup>139</sup>

Pasados unos años, la inmensa mayoría de los accionistas de Componentes S. A. contaba con la participación de inversores extranjeros. Resulta obvio que la sociedad perdió su objetivo social inicial.<sup>140</sup>

La adaptación de la organización a la representatividad del sector llevó a SERNAUTO a adoptar planteamientos más amplios que los de la defensa estricta de los intereses de

---

<sup>138</sup> José Artés de Arcos fue presidente del Gremio de Fabricantes de Accesorios y Recambios del Automóvil de Barcelona. Sus planteamientos eran claramente proteccionistas, como muestra el escrito "La industria nacional de fabricación de accesorios y recambios para automóviles", publicado en el *Anuario Automovilista de España* de 1954. Posteriormente, Artés de Arcos S. A. formó parte de la junta fundacional de SERNAUTO. Su producción se orientaba a la fabricación de pilotos, bocinas, volantes y faros para automóviles. Contaba con plantas en Barcelona, Martorell, Almería y Madrid y una plantilla de 523 trabajadores. En 1974 alcanzó un volumen de ventas de 560 millones de pesetas; su gerente era Jesús Artés de Arcos y Marco (Fomento de la Producción, *Las 1.500 mayores empresas españolas*, 1975).

<sup>139</sup> SERNAUTO, 1974.

<sup>140</sup> MAISA fue accionista de Componentes S. A. El presidente de esta sociedad fue el de FEMSA, Mario Caprile, y, más tarde, Claudio Boada. Durante este periodo, FEMSA era participada por capital alemán, por lo que sus planteamientos en relación con Componentes fueron otros. Tal sociedad no existe en la actualidad con tal finalidad y nombre, según se desprende de la consulta de la base de datos del Registro Mercantil. No obstante, su existencia viene avalada por el acta de SERNAUTO, en la que se acepta su admisión como socio colaborador, y por la información obtenida de MAISA. Tampoco figura en la relación de empresas miembros de SERNAUTO de 1986, por lo que cabe deducir su disolución.

empresas con capital español, un proceso que fue desarrollándose sin pausa y con la prisa que marcaba la globalización del sector. En este sentido, se cumplían los planteamientos de Simon,<sup>141</sup> quien consideraba que:

La modificación del objetivo de la organización representa, generalmente, una transacción entre los intereses de varios grupos de posibles participantes, para asegurarse su cooperación conjunta allí donde cada grupo es incapaz de conseguir individualmente y sin ayuda alguna sus propios objetivos. Por eso, el objetivo de la organización rara vez coincidirá exactamente con los objetivos personales, incluso de aquellos participantes cuyo interés en la organización radica en la consecución de su finalidad.

Los intereses proteccionistas de las empresas tradicionales pronto dieron paso a empresas que introdujeron nuevas propuestas en el sector.

### **2.3.5. Los efectos de los decretos liberalizadores de los años setenta.**

La defensa que hacía SERNAUTO de los intereses de los fabricantes instalados en España confería un carácter proteccionista a la agrupación, a pesar de lo cual las empresas eran concientes del cambio que estaba experimentando el sector. Sus contactos institucionales, como los mantenidos con Ford y GM en 1970, así como su participación en misiones comerciales y ferias internacionales,<sup>142</sup> llevaron a entender este cambio. Sin embargo, su postura negociadora con la Administración continuaba siendo plenamente proteccionista; una postura que, sin embargo, no logró evitar la presencia de las grandes multinacionales europeas y americanas en España.

El proyecto de Ford de instalarse en España se reafirmó en estos años, y tuvo luz verde tras la aprobación del R. D. de 30 de noviembre de 1972, 3339/72, denominado genéricamente Decreto Ford<sup>143</sup> –así se refiere a él la revista *Auto Revista*, en su número de octubre de 1987, en el apartado “La legislación española sobre automoción”–. En el

---

<sup>141</sup> Simon, H. A., 1982: 109.

<sup>142</sup> *Auto Revista*, 1987.

<sup>143</sup> La decisión de Ford de instalarse en España para producir el Ford Fiesta encontró, en un principio, una coyuntura no demasiado favorable, resultado de las pérdidas de las empresas de automoción en 1973, tras la guerra árabe-israelí y el consiguiente aumento de los precios del petróleo. En Ford se dudaba acerca de la oportunidad de fabricar ese modelo, ya que se tenían informes que desaconsejaban la fabricación de un coche pequeño: “Mi subdirector de transacciones internacionales me dijo que Phil Caldwell, entonces director de Ford-Europa, era adversario declarado de este modelo [...]. Henry [Ford] tuvo un momento de lucidez y finalmente decidió asignar mil millones de dólares a la producción del Fiesta. Fue un acierto que me apoyara, porque el coche tuvo un éxito formidable. Tanto si Henry lo sabía como si no, la verdad escueta es que nuestro modelo salvó la coyuntura de la Ford en Europa” (Iacocca, L.; Novak, W., 1994: 139-140).



artículo tercero de este decreto se establecía un Plan de Nacionalización del sector que alcanzaba hasta el 90%; sin embargo, las excepciones de los artículos 5 y 6 rebajaban estos requisitos para las nuevas empresas y para las antiguas que quisieran acogerse a unas condiciones de exportación y de importación, así como de limitación de ventas en el mercado interior, hasta el 50%. Al mismo tiempo, el sector continuaba sujeto a la autorización previa por parte del Ministerio de Industria, para su instalación, ampliación o traslado, tal y como señalaba el R. D. 1775/1967 de 22 de julio.

En 1973 se aprobó el decreto 787/1973, de 14 de abril, en el que se establecía una notable reducción de los aranceles de importación de componentes destinados al fabricante, que se situó en el 5%. Ello hizo que los fabricantes optaran por suministrarse a través de sus respectivas casas matrices, lo que supuso una disminución de la demanda para la industria auxiliar suministradora tradicional, “medida que irá en detrimento, como es lógico, de la industria nacional de equipos y componentes, que irá viendo cómo su participación en las cadenas de montaje españolas se reduce paulatinamente”.<sup>144</sup>

En 1974, como complemento de la anterior ordenación de la industria del automóvil, se publicó un decreto por el que se declaraba de interés preferente el sector fabricante de partes, piezas y equipos del automóvil, y se establecía un Registro Especial de empresas. Su objetivo era reordenar el sector auxiliar con una clara idea de aumentar el tamaño de las empresas. Al mismo tiempo que se favorecía a las de mayor envergadura, que eran las que podían acogerse a las ventajas que se establecían en el decreto –se exigía una dimensión mínima de 400 trabajadores y de 200 millones de pesetas en activos fijos–, se pretendía desarrollar un proceso de concentración. Mientras tanto, se exigía a las nuevas empresas que pretendían instalarse en suelo español una inversión en activos fijos superior a los 800 millones de pesetas. Estas empresas contaron, asimismo, con numerosas ventajas: expropiación forzosa de los terrenos necesarios para su instalación, reducción impositiva, libertad de amortización durante los cinco primeros años y acceso prioritario al sector de fabricantes. La Secretaría General Técnica del Ministerio de Industria consideraba en su informe, para 1973, que:

Los fabricantes nacionales de equipos y componentes están utilizando actualmente su capacidad de producción a pleno rendimiento; su número es excesivo y su dimensión insuficiente; la tecnología propia es escasa y el control de las empresas por capitales extranjeros está muy extendido y tiende a aumentar. Por todo ello, el

---

<sup>144</sup> *Auto Revista*, 1987.

Decreto 677/1974, de 28 de febrero, se propone, de una parte, ordenar el sector, incluyéndolo en el régimen de autorización previa, a efectos de instalación, ampliación y traslado de industrias, y, de otra, facilitar el desarrollo del mismo estableciendo estímulos suficientes para que esté en condiciones de satisfacer la demanda futura de la industria principal, al mismo tiempo que se mejore la actual situación estructural<sup>145</sup>

Las mayores empresas y los grupos extranjeros de nueva instalación se adaptaron a esta declaración de interés preferente, por las posibilidades que ofrecía en la desgravación fiscal a la exportación, por las ventajas de amortización que otorgaba y por la preferencia en las líneas de descuento. En cambio, no utilizaron de forma generalizada las ventajas de expropiación en nuevas instalaciones ni las posibilidades de concentración empresarial que se señalaban.

Los dos decretos comentados eran reglamentaristas, pero sirvieron para incorporar el sector al proceso de internacionalización y a la dinámica que se dio a partir de entonces en el seno de la industria de automoción. La instalación de los principales fabricantes europeos en España y la adaptación de Ford al decreto de 1973 tuvieron un efecto inmediato sobre la internacionalización de la actividad en un sector con un número reducido de fabricantes y unas barreras de entrada muy altas que, a partir de entonces y como consecuencia de la modificación de las relaciones en la industria, también se plantearon en el sector auxiliar.

El sector se internacionalizó en un doble sentido: en primer lugar, por la mayor flexibilidad que se dio en las grandes empresas de producción final; en segundo lugar, por la instalación o compra de la industria auxiliar española por parte de empresas extranjeras. Estas últimas se instalaron en España con la idea de suministrar a la nueva producción y, posteriormente, con una vocación claramente exportadora, tras la expansión de las grandes multinacionales del sector auxiliar en suelo español: Behr, Bendix International, Cav Limited, Eaton S. A., Firestone Tire Rubbers, Lombardini, Mahle, Mann&Hummel, Michelin, Pirelli, Questor Corporation, Robert Bosch, Tenneco, United Technology, Valeo, Varta, etc.<sup>146</sup> La producción de la industria auxiliar, cada vez más importante, tendió paulatinamente hacia la especialización. En este contexto, la exportación se convirtió en la base del aumento de su producción, a pesar de lo cual, en el simposio sobre la industria del automóvil celebrado en el marco del Salón Inter-

---

<sup>145</sup> Secretaría General Técnica, Ministerio de Industria, 1974.

<sup>146</sup> Fomento de la Producción, 1980.

nacional del Automóvil de Barcelona de 1974, los fabricantes volvieron a apuntar que existían problemas de suministro relacionados con los costes, la calidad y los plazos de entrega.<sup>147</sup>

El esfuerzo del sector para adaptarse a ese aumento de producción fue notable a lo largo de este periodo. No obstante, en el informe de la Secretaría General Técnica<sup>148</sup> del Ministerio de Industria se señalaban una serie de problemas estructurales motivados por la naturaleza de las empresas existentes, muchas de las cuales, desprovistas de tecnología, con una deficiente organización y serias dificultades de capitalización para aumentar su producción, tuvieron enormes problemas para poder acompañar la expansión prevista en la fabricación de automóviles. Pese a todo, durante esta etapa el sector auxiliar de la automoción creció de forma considerable, y la exportación cobró gran importancia, llegando a superar las compras de primer equipo realizadas por los fabricantes instalados en España. Paralelamente, el mercado de recambios experimentó una disminución porcentual en el conjunto de la producción.

El sector auxiliar creció de una manera significativa, tanto en lo que respecta a las cifras de producción como en relación con el empleo, tras los decretos reguladores de los primeros años de la década de los setenta. Así se pone de manifiesto en los datos facilitados por SERNAUTO y expuestos en el cuadro 2.11, que hemos ajustado a pesetas constantes de 1990, a partir del convertidor señalado por el BBVA.<sup>149</sup>

En el citado cuadro se observa el crecimiento interanual de la producción por periodos significativos. El primero de ellos, que abarca desde 1968 hasta después de los Pactos de la Moncloa (octubre 1977), coincide con una etapa de reordenación de una economía con una elevada tasa de inflación y pérdida de competitividad externa. El segundo se extiende desde 1980 hasta el ingreso de España en la Unión Europea (1986), periodo durante el que la producción de automóviles experimentó un significativo aumento de más de 300.000 vehículos, lo que, unido a la mayor demanda de los nuevos fabricantes y el menor índice de integración vertical en su proceso interno, determinó una mayor relación con los suministradores, que derivó en un importante crecimiento de la industria auxiliar, a pesar del proceso de reestructuración industrial que se estaba dando en el país. La etapa de 1987 hasta 1994 se caracteriza por el significativo crecimiento y

---

<sup>147</sup> García Ruiz, J. L., 2000: 45.

<sup>148</sup> Secretaría General Técnica, Ministerio de Industria, 1974.

<sup>149</sup> Servicio de Estudios BBVA, 2003

la modernización de la economía española, con unos años finales críticos. Finalmente, entre 1995 y 2001, se abre un periodo de clara recuperación de los indicadores.

***Cuadro 2.11. Crecimiento interanual de los indicadores de producción de auxiliar de automoción por periodos.***

Año	Facturación	Exportación	1er. equipo fab. en España	Recambios	Empleo	Ventas/ trabajador
1968-1979	3,93	14,41	---	---	3,70	0,86
1980-1986	7,80	5,96	16,52	-5,98	3,93	4,02
1987-1994	3,65	9,94	-1,39	3,62	2,15	1,53
1995-2001	8,57	9,50	8,16	6,43	4,76	3,81
1968-2001	5,55	10,02	7,14*	1,07*	3,18	2,77

\* Desde 1972

Fuente: Elaboración propia a partir de SERNAUTO.

En el cuadro se observan varios aspectos significativos a la hora de valorar el crecimiento del sector a lo largo de este extenso periodo. En primer lugar, se pone de manifiesto el importante incremento anual de la facturación, debido, esencialmente, a la exportación; son los años de entrada en funcionamiento de GM y Ford, en que se alcanzaron valores óptimos de producción, lo que permite explicar el fuerte incremento de las ventas del sector en este mercado, en una etapa de reordenación y reestructuración de la actividad industrial en España. Por otro lado, se observa que la incidencia del mercado de recambios perdió peso en el sector; la producción disminuyó durante el periodo 1980-1986, para, posteriormente, volver a incrementarse, aunque por debajo del aumento medio de la facturación, lo que indica la importancia que cobró el fabricante de automóviles y la exportación en el conjunto de la actividad.

Otro indicador significativo es la variación de la productividad por persona ocupada, que se refleja en el crecimiento de las ventas por trabajador. Las cifras señalan un aumento muy bajo entre 1968 y 1979, cuando se dio un crecimiento del empleo similar al de la facturación; no hay que perder de vista, por otra parte, que se trata de una etapa de menor crecimiento de las ventas, que va acompañada de un aumento similar del número de empleados, lo que puede señalar la incorporación de trabajadores a unas estructuras de producción tradicionales. El proceso de modernización iniciado en 1980 se tradujo en un aumento de la productividad por persona ocupada, que se incrementó

en un 4,02% acumulativo hasta 1986, lo que se refleja en un menor aumento de la ocupación que de la facturación y señala el esfuerzo de adaptación de la industria auxiliar a las exigencias del sector. A partir de 1987 y hasta 1994, los aumentos de producción –derivados fundamentalmente de la exportación– fueron menores y generaron incrementos de ocupación en menor proporción, lo que se tradujo en un aumento de la productividad por empleado. Desde 1994, las ventas por trabajador siguieron incrementándose, como consecuencia del aumento continuado de la exportación; el empleo experimentó un incremento significativo, lo que determinó un alza de la productividad por trabajador inferior a la del periodo 1980-1986, cuando el sector se situaba a unos niveles de actividad muy diferentes a los del periodo anterior, como consecuencia del aumento de la producción de automóviles en España derivado de la instalación de nuevas empresas y de la adaptación de las restantes a los decretos liberalizadores de los años setenta.

Las cifras expuestas en el cuadro anterior son aún más meritorias, si se tiene presente que la presión a la baja de los precios ha sido paradigmática en el sector desde mediados de la década de 1980, pues se ha contemplado como una forma de gestión en las compras por parte del fabricante de automóviles. Ello, por sí solo, confirma que el proceso de ajuste de precios de venta y de costes internos, así como de productividad, ha sido muy elevado. La disminución de costes ha sido una exigencia de las empresas de automoción a sus suministradores, en tanto que les han dejado intervenir en el diseño y han establecido el coste del producto final en función de lo que estos marcaban como coste del componente. Ello se ha plasmado en una disminución del precio de hasta el 20% en un periodo de cinco años, muchas veces en términos reales. La aceptación de este planteamiento por parte del suministrador era casi obligada, no solo para no perder al cliente, sino también para poder continuar participando en sus nuevos proyectos.<sup>150</sup>

#### **2.4. El nuevo contexto del sector auxiliar y del fabricante de automóviles en España**

La reordenación de la industria de fabricación de vehículos derivada de la crisis de 1973 no se asentó en España hasta la década de 1980. Las factorías que se habían instalado hasta entonces dirigían su actividad a satisfacer la demanda del mercado interior; por otra parte, los fabricantes presionaban para lograr la liberalización de las importaciones

---

<sup>150</sup> Moffet, M. H.; Youngdahl, W. E., 1998.

de componentes, pero no para liberalizar los contingentes de importación y los elevados aranceles de vehículos terminados. La relación entre ambos sectores, auxiliar y fabricante, fue muy contradictoria, al igual que los intereses que manifestaron. Los planteamientos de actuación de la Administración en el conjunto de este sector industrial fueron claramente intervencionistas, en especial en el de fabricación de vehículos, pues a ella correspondía la autorización de nuevas instalaciones y la nacionalización de la producción, en una actividad en la que la mayoría de las empresas instaladas eran extranjeras. El sector auxiliar no contó con una excesiva regulación específica, pues resultaba difícil intervenir en una actividad desarrollada por empresas pequeñas, de nueva especialización y un tanto alejadas de los organismos de decisión industrial del país.

La dinámica de la industria de la automoción cambió significativamente en los años setenta. España centró el interés de las grandes marcas, no tanto por la significación de su mercado interior como porque constituía una excelente plataforma para la exportación. A partir de esta realidad, las actuaciones de política industrial se dirigieron al aumento del grado de liberalización para la instalación de nuevas empresas, a pesar de que el Ministerio de Industria continuó ejerciendo su control de autorización y de registro de instalaciones, lo que compensó con medidas de liberalización de importaciones y de nacionalización formal de la producción. El porcentaje de nacionalización de la producción, que había sido casi una constante obligatoria para los fabricantes, disminuyó hasta el 50% tras los decretos de 1972, que dieron paso a la instalación de la Ford y permitieron:

contingentes, libres de derechos arancelarios, para la importación de motores incompletos, cajas de cambio y elementos de chapa para carrocería. Esta nueva normativa provocará en años siguientes que la importación de componentes ocupe una parte muy importante del mercado español.<sup>151</sup>

En el decreto de 1979, que posibilitó la instalación de GM en Zaragoza, el grado de nacionalización de la fabricación de vehículos se rebajó hasta el 35%.<sup>152</sup> A partir de estas regulaciones, la política industrial se orientó claramente a favorecer la internacionalización del sector. Los fabricantes de automóviles eran grandes marcas multinacionales y el sector auxiliar se encontraba cada vez más relacionado con estos fabricantes, bien a

---

<sup>151</sup> *Auto Revista*, 1987.

<sup>152</sup> “El grado de nacionalización se calculará sobre el coste en fábrica sin beneficio industrial, valorando las partes importadas a valor CIF más aranceles” (art. 4.2 del R. D. 816/79, de 4 de abril 1979).

través de participaciones de capital, bien a través de sus relaciones comerciales, lo que llevó a configurar una estructura de oferta completamente distinta, donde la significación de la protección del mercado interior dio paso al incremento de la producción por la exportación y la competitividad internacional de sus productos. En 1980 se liberalizaron los precios de los automóviles, que hasta entonces habían estado regulados, y en 1986, tras el ingreso de España en la CEE, se estableció un periodo transitorio para el comercio de vehículos de automoción con los países miembros. En 1989 se eliminaron las restricciones a la importación de países comunitarios, tanto de vehículos como de componentes, y en 1993 se liberalizó por completo el comercio de estos productos con el resto de los países miembros.

A lo largo de los años sesenta y de la primera mitad de los setenta, el crecimiento del sector de automoción potenció una industria auxiliar adaptada a la limitación de importaciones al fabricante, lo que determinó que esta tuviera poca capacidad para adaptarse a los grandes cambios que se dieron en la industria automovilística. Pese a todo, surgieron algunas empresas que, haciendo grandes esfuerzos de adaptación, aceptaron la dinámica global de internacionalización del sector. El crecimiento de esta actividad auxiliar jugó, posteriormente, un papel decisivo en el desarrollo industrial de la economía española, dentro de un marco de menor protección y de aceptación de la globalización por parte del sector de automoción.

#### **2.4.1. Una dinámica imparable. La internacionalización de la industria**

El proceso de internacionalización de la producción de vehículos en España determinó que la significación de las empresas extranjeras se fuese incrementando en el sector auxiliar de la automoción desde principios de los años setenta, lo que abrió unas posibilidades de exportación que permitieron aumentar la producción. Esta dinámica recibió un impulso importante por los decretos leyes de 1972 y de 1974, que declararon la industria auxiliar como sector preferente; más decisivos, no obstante, fueron los Reales Decretos 816/79, de 4 de abril de 1979, y 1679/79, de 22 de junio, que derogaron los de 1972 y 1974 e introdujeron en el sector una mayor apertura y una notable liberalización de las importaciones de suministro, elementos que hicieron posible la implantación de GM en Zaragoza. La filosofía de estos decretos de finales de los setenta era similar a la de los anteriores, en el sentido de que también establecían contingentes y permisos; sin embargo, suponían una reducción de las obligaciones de nacionalización de la producción y una menor dependencia de las empresas respecto de las compras o ventas en el

mercado interior. Por otra parte, se mantenían las preferencias de expropiación para instalaciones y las desgravaciones fiscales. En el R. D. 1679/79 se establecía, además, que la industria auxiliar podía declararse de interés preferente cuando se inscribiera en un registro del Ministerio de Industria y se comprometiera a realizar inversiones mínimas de 100 millones de pesetas en activos fijos, en el caso de las empresas con mayoría de capital nacional, y de 500 millones, en el caso de las de capital extranjero, antes del 1 de enero de 1983,<sup>153</sup> lo que, en la práctica, suponía una libertad de instalación, pues estas inversiones no constituían barreras de entrada para las grandes empresas del sector, ligadas en el ámbito internacional a los fabricantes de automóviles.

La evolución global del mercado de automoción y su regulación específica en España determinaron su internacionalización potenciando una estructura de producción asentada en los grandes fabricantes de vehículos con factorías en el país, lo que motivó un cambio en el ordenamiento empresarial del sector auxiliar: a finales de la década de 1990, las empresas con capital extranjero representaban el 50% del total de la industria auxiliar y acumulaban el 80% de la facturación del sector; más importante todavía era su volumen de exportación.<sup>154</sup> Así pues, en el seno de la industria auxiliar en España, pese a su internacionalización, existían dos tipos de empresas, las pertenecientes a grandes grupos internacionales y las de capital español, que tienen un menor peso relativo. Ello define también la estructura actual del sector, donde existe un predominio de las empresas con capital mayoritariamente exterior, mientras que las españolas son:

un grupo numeroso de pequeñas y medianas empresas situadas como proveedores de segundo nivel y un número reducido de medianas empresas o grupos que se mantienen como suministradores de primer nivel y que está realizando un importante esfuerzo en mejora de calidad e internacionalización de sus ventas y producciones.<sup>155</sup>

La actuación de la industria en España se halla inmersa en las coordenadas de la globalización. En este marco, hay que subrayar que la mayoría de las empresas de la industria auxiliar de automoción de capital español son fabricantes de piezas, esto es suministradores “de segundo nivel”; por el contrario, existen muy pocas empresas dedicadas a la fabricación de componentes, esto es suministradores “de primer nivel”, que

---

<sup>153</sup> El decreto 677/74 establecía unos mínimos de 400 millones de inversión en activos fijos y de 800 millones para los nuevos proyectos.

<sup>154</sup> Guardans, P., 1997.

<sup>155</sup> Guardans, P., 1997.



son las que tienen una relación directa con las firmas de ensamblaje. Las primeras se caracterizan por no tener contacto con los fabricantes de automóviles, sino, más bien, con los de bienes de equipo, para adaptar sus procesos, o con los fabricantes de componentes. Esta situación les genera cierta inseguridad en el suministro, pues se hallan integradas, con escaso poder de decisión, en la lógica globalizadora del sector, motivo por el que son fácilmente sustituibles. Su elemento esencial de innovación es la adaptación a las normas de calidad exigidas por el demandante, y su principal factor competitivo, la capacidad de ajustarse en los precios; de ahí la importancia de su localización. Por su parte, los fabricantes de componentes<sup>156</sup> se hallan más integrados en la red del ensamblaje: pueden participar en el diseño del producto, aceptan cierta complejidad tecnológica en su proceso global y deslocalizan la producción en función del suministro, a la vez que tienen una importante capacidad comercial, técnica y organizativa. Estas empresas han creado un significativo fondo de comercio, consecuencia del proceso de adaptación a este esquema de funcionamiento, que muchas veces constituye una barrera de entrada en el grupo de suministradores de primer nivel.

En la dinámica de integración del sector se considera la globalización de suministro como el elemento clave de una relación preferente por parte del fabricante del vehículo hacia el proveedor de primer nivel que puede suministrar componentes o sistemas. Hasta hace unos años, los suministradores eran dos o más por pieza, y trabajaban a partir de planos y ajustando precios. En la actualidad se ha dado entre ellos una selección que lleva al ensamblador a contactar con pocos suministradores y a hacerlo con un solo proveedor por componente o conjunto, sobre la base de acuerdos implícitos a medio plazo, o durante el periodo de vida del producto. Generalmente, estos acuerdos se llevan a cabo con las empresas que el ensamblador ha integrado en su proyecto de diseño. Un ejemplo paradigmático de esta situación puede verse en la industria alemana, donde los proveedores con contratos superiores a tres años representaban un 5% del total en 1987, mientras que en 1995 superaban el 60%.<sup>157</sup>

El proceso de selección de proveedores que desarrollan los fabricantes del automóvil establece unos criterios limitadores a la entrada de nuevos suministradores, ya que se realiza de acuerdo con la capacidad de participar en el desarrollo del producto junto con

---

<sup>156</sup> Aláez Aller, R.; Bilbao Ubillos, J.; Camino Beldarrain, V.; Longás García, J. C., 1996.

<sup>157</sup> Vickery, G., 1997.

el ensamblador. Ello lleva a valorar diversos aspectos de los proveedores principales, en una selección que queda restringida, por lo común, a los suministradores tradicionales:

- Dimensión del suministrador y capacidad de integración en una estrategia multinacional.
- Estructura organizativa que garantice la capacidad de coordinar y satisfacer sus compromisos de suministros.
- Exigencia de calidad continua en procesos y productos.
- Capacidad en operaciones de logística que aseguren un suministro en *just in time* y le permitan participar en las cadenas de montaje en el ensamblaje de componentes.

Estas exigencias son difíciles de cumplir por parte de la mayoría de los fabricantes españoles no integrados en grupos multinacionales. En el paso del suministro por pieza al suministro por componente o sistema y a la colaboración en el proyecto, la mayor parte de las empresas del sector se han especializado como suministradores de segundo nivel, al no disponer de la capacidad tecnológica ni del fondo de comercio necesarios para intervenir en los contratos por proyecto. En este sentido, la dependencia de grandes grupos internacionales de la industria auxiliar ha sido un elemento importante para el sector, ya que estos se apoyan en la subcontratación o en los suministradores de segundo nivel, donde el elemento precio, o control de costes, continúa teniendo mayor relevancia que el valor a añadir en la fabricación del producto.

La dinámica de internacionalización de la industria auxiliar española ha derivado en un aumento de los indicadores de producción, que han evolucionado de forma paralela a la fabricación de vehículos. Tanto las grandes empresas de automóviles como los grandes grupos del sector auxiliar ya producen en España, y ambos se han planteado la exportación como un elemento esencial de su estrategia de actuación. El sector de componentes inició su proceso de internacionalización sobre la base de dos dinámicas: la instalación de grandes empresas multinacionales, y la reorientación de las relaciones con el exterior, lo que se tradujo en un aumento de las exportaciones e importaciones. Estas empresas son las dominantes en la industria y han obligado a una reordenación de las empresas existentes, como consecuencia de las nuevas condiciones de mercado. Los decretos de liberalización del sector de vehículos, y muy concretamente el decreto 677/74, de 28 de febrero de 1974, que declaraba de interés preferente el sector de

fabricantes de partes, piezas y equipos, no fueron proteccionistas para las empresas españolas. A pesar de que se plantearon con el objetivo no solo de potenciar la industria sino también las empresas del sector, no consiguieron lo que se proponían, debido a que actuaban en un mercado de demanda con pocas posibilidades de establecer barreras de entrada a las grandes empresas que ya suministraban a las empresas de automóviles que tenían factorías en España. La protección, o las barreras de entrada en el mercado interior, no radicaban en la proliferación de productos o en la fijación de precios; se trataba solamente de medidas administrativas. La liberalización de las compras, que permitió una diversificación de suministradores al demandante, derrumbó estos impedimentos administrativos; las barreras de entrada en el sector fueron entonces para las empresas españolas. Se pasó de un mercado cerrado a otro donde las empresas que tuvieron una barrera de entrada en el sector fueron las que habían gozado hasta entonces de la protección administrativa. Estas, como consecuencia de la nueva regulación, habían perdido su relación preferencial con el demandante; en un mercado con pocos compradores, tuvieron que ajustar su estrategia a las dinámicas que señalaron las empresas fabricantes de vehículos y las dominantes en el sector auxiliar.

La estrategia de los fabricantes de vehículos fue decisiva en este proceso. Cada gran empresa actuaba de una manera diferente –unas participaban en el capital de sus auxiliares y otras no–, pero cada grupo tenía unos suministradores preferentes, generalmente del mismo origen nacional de la empresa matriz. En este sentido, todos los fabricantes instalados trajeron o atrajeron a sus suministradores tradicionales, que se encontraron con una gran ventaja con relación a la industria auxiliar que se había desarrollado en España, lo que derivó en una aceleración de la internacionalización del sector. Hay que pensar que se había entrado en un mercado contestable, en el sentido de que estaba completamente abierto a la competencia potencial. Como señala Clarke:

Esto implica en particular dos cosas. En primer lugar, los competidores potenciales deben trabajar en unas condiciones de coste (o calidad de producto) idénticas a las de las empresas establecidas, es decir, no deben existir barreras de entrada en términos de la definición de Stigler. En segundo lugar, las nuevas empresas deben ser capaces de entrar y salir de la industria a un coste neto nulo; es decir, nadie podrá ser disuadido de entrar mediante la idea de que en el caso de que tenga que salir del mercado es posible que pierda dinero. Bajo estos supuestos, por tanto, la entrada no

supone ningún riesgo y las empresas establecidas se enfrentan a un entorno abiertamente competitivo.<sup>158</sup>

Pero esto no fue así exactamente, ya que, en el nuevo mercado que se definía en el país, los nuevos competidores no trabajaron en condiciones idénticas de coste y calidad, sino que con otras más favorables para la demanda. Así, mientras que estos pudieron entrar en el mercado español y salir de él con un coste prácticamente nulo, las empresas existentes tuvieron costes elevados para permanecer, y si se vieron obligadas a salir del mercado, es posible que lo hicieran con pérdidas.

## **2.5. Una aproximación a los cambios del sector.**

Para cuantificar el proceso de internacionalización del sector vamos a considerar dos aspectos, en primer lugar la relación que se ha establecido entre el fabricante de vehículos y la industria auxiliar y en segundo lugar la significación que han tenido las empresas participadas con capital extranjero en la industria auxiliar. Las cifras de ventas, exportación e importación de la actividad auxiliar y del fabricante de vehículos desde 1975 nos señalaran la nueva dinámica que se ha implantado en el sector.

### **2.5.1. La relación entre el fabricante de automóviles y la industria auxiliar**

En el cuadro 2.12 se resume la evolución de estas cifras (en euros con valor de 1998) a lo largo de un periodo de quince años. Es preciso subrayar la especial significación que tienen los indicadores de comercio exterior de la actividad, tanto de automóviles como de sus componentes, lo que pone de manifiesto la menor relevancia del mercado interior y la importancia de la integración global de esta industria. Del análisis de los datos expuestos en el cuadro se pueden señalar varias conclusiones:

- Las importaciones de vehículos experimentaron un aumento importante entre 1980 y 1990, resultado de la entrada de España en la CEE en 1986. Asimismo, han aumentado a lo largo de todo el periodo las importaciones de componentes, siendo este incremento especialmente significativo entre 1990 y 1995.
- Las exportaciones de la industria han experimentado un significativo crecimiento a lo largo de los dos periodos considerados. Estas han sido más importantes en vehículos que en componentes, de manera muy especial entre 1990 y 1995.

---

<sup>158</sup> Clarke, R., 1993: 138-139.

- Respecto a las ventas de automóviles, se observa un peso importante de la exportación de vehículos, que en 1995 alcanzó un 55% del valor de las ventas, y una influencia muy significativa de la importación de los componentes, que se traduce en más de un 30% del valor de las ventas de vehículos. Por otro lado, las ventas de componentes han aumentado en menor medida que las de vehículos, con un incremento un punto inferior en los dos periodos considerados.
- Los indicadores de cobertura señalan un valor positivo en el comercio de vehículos con el exterior, aunque con una significativa pérdida de 170 puntos a lo largo del periodo. Mientras tanto, en el sector de componentes, el indicador de cobertura siempre ha sido menor y señala un mayor peso de las importaciones en 1995. Este indicador ha disminuido a lo largo del periodo, lo que nos lleva a considerar un aumento muy superior de las importaciones y una disminución relativa de competitividad del sector auxiliar durante este periodo de crecimiento.

**Cuadro 2.12. Internacionalización del sector (millones de euros de 1998).**

AÑO	1980	1990	1995	Variación interanual 1980-1990	Variación interanual 1990-1995
<b>Automóviles</b>					
Exportación	2.117,72	5.857,72	13.167,16	10,17	16,2
Importación	508,60	3.506,77	5.327,53	19,31	8,36
Índice cobertura	416,38	167,04	247,15	-9,13	7,84
<b>Industria auxiliar</b>					
Exportación	1.846,72	3.674,17	6.856,41	6,88	12,48
Importación	974,18	3.339,69	7.209,80	12,32	15,39
Índice cobertura	189,57	110,02	95,10	-5,44	-2,91
<b>Datos globales</b>					
Total exportación	3.964,44	9.531,89	20.023,57	8,77	14,85
Total importación	1.482,79	6.846,46	12.537,33	15,30	12,10
Índice cobertura	207,37	139,22	159,71	-6,53	2,75
<b>Indicadores</b>					
Ventas automóviles	9.786,46	18.320,72	24.109,72	6,27	5,49
Ventas componentes	5.947,47	10.048,23	12.366,39	5,24	4,15
Exp. autom./Ventas automóviles	9,95	18,23	29,90	3,90	10,71
Imp. comp./Ventas automóviles	9,95	18,23	29,90	6,05	9,90

Fuente: Elaboración propia a partir de SERNAUTO y Vickery, G., 1997.

- En conjunto, estos dos indicadores del sector de automoción, en relación con las compras y ventas en el exterior, señalan una disminución superior a los 100 puntos en el índice de cobertura, que permanece en valores de exportación mayores que los de importación, impulsado más por la exportación de vehículos que por las ventas al exterior del sector auxiliar.

El sector de auxiliar de la automoción se ha internacionalizado tras la implantación en España de los grupos multinacionales, bien a través de la instalación de nuevas plantas, bien por la compra de grandes empresas del sector –Bosch ha tomado el control de FEMSA, y Valeo, el de Cleusor y Puma, mientras que GM Components dispone de varias filiales–. En este sentido, cabe considerar que “Las multinacionales de la industria auxiliar del automóvil son particularmente activas [en España] desde mediados de los años ochenta y desarrollan estrategias de crecimiento externo muy agresivas”.<sup>159</sup> El proceso de internacionalización del sector, también, se refleja en el peso creciente que tienen las empresas extranjeras en sus niveles de producción. Como ya hemos señalado con anterioridad, en unos casos, se trata de filiales de los principales grupos de fabricantes de automóviles y, en otros, de clientes preferenciales que suministran a las fábricas instaladas en España y que, dentro de su organización productiva europea, exportan a fábricas instaladas en los diferentes países del continente, cerca de las cuales sitúan sus ingenierías y deslocalizan la producción en función de criterios de coste. En este sentido, la producción en España ofrece una serie de ventajas:

- Los grandes fabricantes europeos y norteamericanos tienen instaladas empresas de ensamblaje de automóviles en el país, lo que introduce un significativo factor de proximidad para las empresas auxiliares. No debe olvidarse que España es uno de los principales productores de automóviles del mundo.
- Hay que considerar también el menor coste salarial, si bien en determinadas circunstancias de producción este elemento no constituye una ventaja tan diferencial, pues los salarios acostumbran a situarse por debajo del 25% de la estructura de coste del producto.
- La industria auxiliar actúa, primordialmente, como suministrador secundario eficiente, que trabaja por pedidos para los suministradores de primer nivel de los

---

<sup>159</sup> “Les multinationales de l’équipement automobile sont particulièrement actives depuis le milieu des années quatre-vingt et développent des stratégies de croissance externe très agressives” (De Banville, E.; Chanaron, J. J., 1991: 183).

fabricantes de vehículos. Ello crea una significativa interrelación productiva con las principales empresas del sector.

- Se dan ventajas de localización en determinadas áreas del país, lo que permite reducir los costes de instalación. En este sentido, existen terrenos e infraestructuras públicas de instalación que cuentan con importantes subvenciones, directamente derivadas de ayudas europeas (polígonos industriales), o indirectamente proporcionadas por ayuntamientos y comunidades autónomas.
- Durante los años ochenta y noventa se llevó a cabo una importante mejora de la infraestructura de carreteras. Ello ha hecho posible una oferta logística de transporte con costes ajustados, que ha permitido a los principales fabricantes distribuirse por el territorio en busca de ventajas comparativas de localización y crear una red de servicio que asegure las necesidades de producción *just in time* de los fabricantes.

Estos elementos han determinado unas ventajas de localización por todo el territorio que han permitido una estrecha interrelación entre los suministradores de primer nivel y el resto de las empresas, en la que los principales suministradores de los fabricantes actúan con planteamientos muy claros de exportación. Las grandes empresas del sector, tanto españolas como extranjeras, han encontrado claras economías de localización, ya sea por la red de suministradores, por el tejido industrial existente o por la distribución de sus factorías por todo el país. Ello les ha permitido desempeñar un papel relevante dentro del marco europeo, con unos planteamientos iniciales de ventajas salariales en su localización; al mismo tiempo, no han olvidado las características de competitividad que ofrece el conjunto del sector en su estrategia multinacional. Son pocas las empresas españolas que cuentan con proyección internacional y que se han convertido en suministradores principales de las fábricas de automoción.<sup>160</sup> No obstante, ya sea a través de la formación de grupos o de holdings empresariales, han iniciado un proceso de internacionalización que las ha llevado a desarrollar una estrategia similar a la de las grandes multinacionales del sector, pese a que sus volúmenes de ventas son inferiores.

### **2.5.2. Las principales empresas españolas y extranjeras.**

La internacionalización de la actividad es muy importante, tal y como pone de manifiesto Graham Vickery en un análisis del sector de componentes publicado en *Economía*

---

<sup>160</sup> Podría citarse al grupo Antolin, la división de automóviles formada alrededor del grupo de cooperativas de Mondragón, y FICOSA, empresa que analizaremos posteriormente con profundidad.

*Industrial*.<sup>161</sup> Su estudio señala que el porcentaje de la producción española del sector fabricado por empresas extranjeras es del 80%, siendo el más elevado de los principales países productores de automóviles de la OCDE: en EE.UU. e Italia, ese porcentaje es del 10%; en Francia, del 50%; en el Reino Unido, del 30%, y en Alemania, del 20%; en Canadá y Australia, finalmente, representa más del 60%.

Como se ha señalado con anterioridad, la internacionalización del sector de componentes ha venido de la mano de la instalación en suelo español de los grandes productores internacionales, algunos de los cuales han optado, además, por la compra de empresas nacionales. Para aproximarnos a este proceso nos serviremos de la información que facilita la larga serie de la revista *Fomento de la Producción*.<sup>162</sup> A partir de los datos recopilados hemos elaborado el cuadro 2.13, en el que se señala, por periodos, la significación de las principales empresas del sector de acuerdo con su volumen de ventas, el volumen empleo generado y la participación en su capital.

Hay que tener en cuenta que las empresas que integran la muestra constituyen un porcentaje muy bajo del total que señala SERNAUTO para la actividad –entre doscientas y trescientas–. Por otro lado, se trata de empresas que, en 1997, superaron los 6.500 millones de pesetas de ventas (39 millones de euros); en 1990, los 3.500 (21 millones de euros); en 1985, los 1.800 (10,8 millones de euros); en 1975, los 500 (3 millones de euros), y en 1970, el primer año considerado, los 410 millones (2,46 millones de euros). Ello representa, en pesetas constantes de 1998 actualizadas a través del BBVA, unos niveles de ventas siempre superiores a los 25 millones de euros. Se las puede considerar, por tanto, suministradores importantes, incluso de primer nivel en relación con el fabricante de automóvil, con una implicación directa en sus proyectos. De la comparación de estos datos con las ventas totales del sector señaladas por SERNAUTO resulta que estas empresas aglutinan un porcentaje de entre el 45% y el 70% del conjunto, y concentran entre el 40% y el 30% de la ocupación.<sup>163</sup>

---

<sup>161</sup> Vickery, G., 1997.

<sup>162</sup> *Fomento de la Producción*, 1976, 1981, 1986, 1991 y 1998.

<sup>163</sup> Escudero, M., 1997.



**Cuadro 2.13. Las grandes empresas del sector (ventas en millones de euros con valor de 1998)**

VALORES ABSOLUTOS					
Año	1975	1980	1985	1990	1997
Empresas auxiliar automóvil	26	23	32	44	75
Empresas españolas	16	9	8	11	13
Empresas extranjeras	10	14	24	33	62
Trabajadores	48.694	50.737	45.891	51.995	67.853
Empresas españolas	28.587	8.863	5.923	6.584	13.195
Empresas extranjeras	20.107	41.874	39.968	45.411	54.658
Ventas	2.685,53	3.451,49	4.084,46	5.351,55	12.487,29
Empresas españolas	1.463,77	2.033,91	469,52	687,04	1.862,90
Empresas extranjeras	1.221,76	1.417,57	3.614,95	4.666,24	10.624,38
Año	1975	1980	1985	1990	1997
Ventas por empresa	103,29	150,06	127,64	121,62	166,50
Empresas españolas	91,49	225,99	58,69	62,46	143,30
Empresas extranjeras	122,18	101,26	150,62	141,40	171,36
Trabajadores por empresa	1.873	2.206	1.434	1.182	905
Empresas españolas	1.787	1.266	740	599	1.015
Empresas extranjeras	2.011	2.617	1.665	1.376	882
Ventas por trabajador	0,055	0,068	0,089	0,103	0,184
Empresas españolas	0,051	0,230	0,079	0,104	0,141
Empresas extranjeras	0,061	0,034	0,090	0,103	0,194
VALORES RELATIVOS					
Año	1975	1980	1985	1990	1997
Empresas auxiliar automóvil	100	100	100	100	100
Empresas españolas	61,54	39,13	25,00	25,00	17,33
Empresas extranjeras	38,46	60,87	75,00	75,00	82,67
Trabajadores	100	100	100	100	100
Trabajadores empresas españolas	58,71	17,47	12,91	12,66	19,45
Trabajadores empresas extranjeras	41,29	82,53	87,09	87,34	80,55
Ventas	100	100	100	100	100
Ventas empresas españolas	54,51	58,93	11,5	12,84	14,92
Ventas empresas extranjeras	45,49	41,07	88,5	87,19	85,08
Año	1975	1980	1985	1990	1997
Ventas por empresa	100	100	100	100	100
Empresas españolas	88,57	150,6	45,98	51,35	86,07

Empresas extranjeras	118,29	67,47	118,01	116,26	102,92
Trabajadores por empresa	100	100	100	100	100
Empresas españolas	95,4	57,4	51,63	50,65	112,19
Empresas extranjeras	107,36	118,64	116,12	116,45	97,44
Ventas por trabajador	100	100	100	100	100
Empresas españolas	92,84	337,34	89,06	101,39	76,72
Empresas extranjeras	110,18	49,76	101,62	99,84	105,62

Fuente: Elaboración propia a partir de *Fomento de la Producción* (1976, 1981, 1986, 1991 y 1998).

Del análisis de las anteriores cifras, y en relación con la evolución histórica de las principales empresas del sector, se pueden señalar diversos aspectos:

- Se observa un aumento significativo del número de empresas consideradas entre las mayores del mercado español, que han pasado de ser 26 en 1975 a 75 en 1997, lo que nos da una idea de la importancia que ha cobrado esta actividad en el conjunto de la estructura industrial y empresarial española. En el transcurso de este proceso, las empresas españolas han disminuido, en beneficio de las de control extranjero, que representan, en 1997, más del 80% de las consideradas.
- Las ventas de las empresas extranjeras han experimentado un aumento constante, siendo el de las españolas inferior al de la media del sector. Estas últimas se estabilizaron en los valores iniciales y finales del periodo analizado, siendo las cifras muy inferiores en los años centrales, excepto en 1980.
- En relación con la evolución de los indicadores por empresa, cabe diferenciar entre las españolas y las de capital extranjero. En este sentido, se observa que las ventas por empresa, al igual que las ventas por trabajador, han sido siempre superiores en las extranjeras.
- El empleo de las grandes empresas ha aumentado a lo largo del periodo en términos absolutos, si bien se observa una reducción constante del número de trabajadores por empresa, lo que redundará en un sustancial incremento de las ventas por trabajador, que experimentaron un fuerte incremento entre 1990 y 1997 en las empresas extranjeras; estas superaban a las españolas en más de 30 puntos.
- Las empresas extranjeras consideradas entre las mayores del sector significaban, en 1997, un 82,67% del total, ocupaban a un 80,55% de los trabajadores y aglu-

tinaban el 85,08% de las ventas. La evolución desde 1975 es muy notable, pues en esa fecha representaban un 38,46% del total, concentraban el 41,29% del empleo y su facturación era del 42,98%.

De los anteriores datos se desprende que el sector se halla claramente internacionalizado, tanto por su apertura al exterior como por la significación de los grandes grupos multinacionales en el conjunto. Las empresas extranjeras instaladas en España tienen un comportamiento muy preciso de factoría o centro de producción, lo que responde a las ventajas comparativas que ofrece el país y a la estrecha relación que se da entre industria auxiliar y ensamblaje de vehículos. Por otra parte, la mayoría de estas empresas extranjeras son suministradoras principales de fabricantes que no producen solo en España y que, a veces, ni siquiera producen aquí. En este sentido, la aproximación a los fabricantes de automóviles localizados en España se hace muchas veces a través de un suministro global, por lo que se negocia en sus sedes centrales o centros de desarrollo y diseño del producto.

La decisión de las empresas internacionales de instalarse en España no solo responde a la proximidad de los centros de producción, sino, sobre todo, a las economías de aglomeración globales que encuentran, lo que deriva en cierta deslocalización sobre el territorio. Si bien elementos como la tradición industrial y la ubicación de los fabricantes de automóviles han incidido como factores con ventajas comparativas, en la opción de localización de las empresas se dan muchas alternativas, como puede observarse en el cuadro 2.14, si consideramos el domicilio social, que, para las empresas extranjeras, generalmente, no tiene un sentido de representatividad de un consejo de administración o de proximidad con los centros de decisión de la administración pública, sino que acostumbra a situarse junto a un centro de producción. El objetivo de la disminución de costes consolida este fenómeno de deslocalización por el territorio, sobre la base de que una logística nacional es perfectamente asumible cuando se ha planteado otra de ámbito, cuando menos, europeo.

**Cuadro 2.14. Domicilio social y origen del capital de las principales empresas del sector.**

Año	1975	1980	1985	1990	1997
Empresas españolas	16	9	9	11	13
Madrid	2	5	3	2	1
Barcelona	6	2	2	6	5
Otros	8	2	4	3	7
Empresas extranjeras	10	14	23	33	62
Madrid	2	4	6	8	11
Barcelona	4	5	8	17	24
Otros	4	5	9	8	27
VALORES RELATIVOS					
Año	1975	1980	1984	1990	1997
Empresas españolas	61,54	39,13	25,00	25,00	17,33
Madrid	7,69	21,74	9,38	4,55	1,33
Barcelona	23,08	8,69	6,25	13,64	6,67
Otros	30,77	8,69	9,38	6,82	9,33
Empresas extranjeras	38,46	60,87	75,00	75,00	82,67
Madrid	7,69	17,39	18,75	18,18	14,67
Barcelona	15,38	21,74	25,00	38,64	32,00
Otros	15,38	21,74	28,13	18,18	36,00
ORIGEN CAPITAL EXTERIOR					
Año	1975	1980	1985	1990	1997
EE.UU.	30,00	12,50	26,09	24,24	32,26
UE	60,00	87,50	69,57	69,70	66,13
Otros	10,00	0,00	4,35	6,06	1,61

Fuente: Elaboración propia a partir de *Fomento de la Producción*, 1976, 1981, 1986, 1991 y 1998.

A partir de estas consideraciones y de las cifras expuestas en el cuadro 2.14, se pueden subrayar diversos aspectos relacionados con la localización de estas empresas, las cuales

se extienden prácticamente por todo el territorio y han dado lugar a la creación de *clusters* locales de actividad –en el sentido de la ventaja comparativa de Porter,<sup>164</sup> donde las diferencias de costes salariales son importantes– muy relacionados con la proximidad de las fábricas de automóviles:

- Las grandes empresas españolas no tienen su domicilio social en los principales centros económicos del país. La tradición industrial de Barcelona hace que esta ciudad y su área metropolitana aglutinen un notable número de sedes. Sin embargo, es significativa la consolidación de otros lugares como alternativa.
- Otro tanto ocurre con las empresas extranjeras, si bien, en este caso, la significación de Madrid es relativamente superior. El elemento Otros es importante en la preferencia del domicilio social de estas empresas.
- De la observación de la localización del domicilio social y considerando los periodos extremos, se sigue que ha existido poca variación, dándose un predominio de Madrid y Barcelona, alternativamente. En 1990, por otra parte, se da un menor peso del elemento Otros; a partir entonces, se introduce un cambio en los planteamientos, resultado de la generalización del predominio de las industrias extranjeras en el sector, que no buscan en la localización de su domicilio social diferencias significativas con su centro administrativo y de producción.
- Las cifras también ponen de manifiesto la importancia de los capitales europeos en las empresas del sector auxiliar, que representa en 1997 más del 65%. También es notable el peso del capital norteamericano, que, algunas veces a través de inversiones en empresas europeas, también ha implantado actividades productivas en España.

El aumento de las empresas extranjeras entre las de mayor tamaño del sector ha continuado imparable desde 1997. Del análisis de los datos de 2001 expuestos en el cuadro 2.15, donde figuran las mayores empresas de la industria auxiliar por volumen de ventas en España, resultan diversas consideraciones:

- Entre los principales productores del país solo figuran tres empresas con capital español, que representan algo menos del 25% de las ventas de las

---

<sup>164</sup> Porter, M. E., 1991.

principales empresas, que suman, en conjunto, cerca del 35% de la facturación del sector.

- Las factorías españolas de las grandes empresas multinacionales representan menos del 5% de las ventas mundiales de estas. Si no se consideran las de capital español, el peso global de las factorías de estos grupos en España representa cerca del 3,75% de sus ventas.
- La producción de los dos primeros grupos mundiales, Delphi y Robert Bosch, tiene un valor de ventas superior al del conjunto de la industria auxiliar española, que alcanzó una cifra de 24.311 millones de euros en 2001.

**Cuadro 2.15. Facturación de las principales empresas del sector auxiliar en España en 2001 (millones de dólares).**

Empresas	Producción España*	Producción total**	Producción española / Total empresa
Robert Bosch	1.150	24.500	4,69%
Valeo España	875	9.068	9,65%
Delphi Automotive Systems	800	26.088	3,06%
Grupo Antolin	675	675	100%
Gestamp Automoción	675	675	100%
VDO Automotive España	600	7.750	7,74%
Ficosa International	570	570	100%
Johnson Controls España	475	18.427	2,57%
Lear Automotive España	390	13.625	2,86%
TRW Automotive España	375	16.383	2,29%
Visteon Automotive Systems	350	17.843	1,96%
Exide-Tudor	270	2.432	11,10%
Faurencia	245	8.516	2,88%
GKN Transmisiones España	225	7.131	3,16%
Total empresas	7.675	153.683.-	4,99%

\*Valores en dólares del año 2000. \*\*Valores del año 2001.

Fuente: Elaboración propia a partir de SERNAUTO (*El País*, 4-VIII-2003, que cita fuentes del Ministerio de Ciencia y Tecnología) y la consulta de la página web de las diferentes empresas.

En algunas empresas, todas ellas suministradores principales, no solo se ha dado un grado importante de concentración de la producción en España, sino que también se ha materializado el control externo de su capital, lo que hace que el sector tenga un grado de integración empresarial e industrial muy elevado. Esta circunstancia, en un sector con una fuerte movilidad de los factores y unos ajustes de costes permanentes, determina que las factorías instaladas en España tengan una importancia relativa en la estrategia global de estas empresas; por este motivo, su continuidad puede cuestionarse como consecuencia de los planteamientos de ajuste generales de estos grupos. Las empresas que no actúan como suministradores principales se integran en la línea marcada por estos grupos; se trata, en su mayor parte, de empresas españolas, que desempeñan un papel importante, aunque secundario, en la dinámica del sector. En este sentido, no pueden obviarse los problemas que es posible que se encuentren en el camino:

Parece pertinente, por su enorme trascendencia para el tejido del sector, llamar la atención sobre el alcance de los efectos reestructurantes que provocará ese nuevo marco organizativo y, particularmente, la reducción en el número de perfiles empresariales que propone. Obligará a un conjunto tan heterogéneo como el de proveedores, a adecuar sus actividades a las exigencias que plantean las dos únicas opciones que la dinámica del sector consolida como factibles: fabricante de conjuntos, por una parte, y fabricante de componentes, por otra.<sup>165</sup>

Todo ello –añadimos– acontecerá dentro de un marco en el que disminuye el número de proveedores directos a los fabricantes de automoción, y en el que la mayoría de las empresas del sector jugarán un papel secundario en las decisiones que se tomarán en el mercado.

Como ya hemos subrayado en distintas ocasiones, el proceso de internacionalización del sector auxiliar en España se ha desarrollado, esencialmente, a través de empresas extranjeras que se han instalado en el país por las condiciones de costes y por el significativo peso que tienen los fabricantes de automóvil instalados en el mismo. La mayoría de estas empresas no tienen en el país centros de decisión ni de participación en proyectos de ingeniería y de diseño con los fabricantes. Su interés de localización responde, sobre todo, a las ventajas comparativas de los costes de producción –entre los que los salariales han sido muy significativos–, lo que, unido al hecho de haber

---

<sup>165</sup>Aláez Aller, R.; Bilbao Ubillos, J.; Camino Beldarrain, V.; Longás García, J. C., 1996: 230-231.

encontrado una importante industria auxiliar, integrada por suministradores de segundo y tercer nivel, ha garantizado su permanencia y competitividad.

## **2.6. Diferencias en la estructura empresarial entre la industria auxiliar y el fabricante de automóviles**

En el análisis desarrollado en estas páginas siempre hemos tenido presente que la relación entre las empresas auxiliares del automóvil y los fabricantes finales ha sido muy estrecha, dándose unos fenómenos precisos de ordenación del sector en función de los planteamientos de reordenación del valor –costes, precios y producto– del fabricante final. En el caso español, se ha producido una fuerte dependencia de las empresas multinacionales, lo que ha llevado a unos planteamientos de internacionalización del suministro y de la producción, como se ha tenido ocasión de ver en los apartados anteriores. Pero la relación entre ambos sectores a lo largo de este proceso ha pasado por etapas en las que los intereses parecían, incluso, contradictorios. No hay que olvidar que, durante casi treinta años, el marco general de interrelación fue el de unas empresas fabricantes muy dependientes de sus casas matrices y unos intereses de compra con tendencia a la concentración como empresa y contrarios a la autonomía de las filiales, mientras que el sector auxiliar en España correspondía a una industria nueva, con una estructura empresarial débil y una fuerte protección por parte del Estado, que no siempre respondía a una política industrial dirigida al desarrollo o el crecimiento del sector, sino, más bien, a una voluntad de control administrativo y político del mercado interior. La industria auxiliar no tuvo un reconocimiento explícito hasta finales de la década de 1960, cuando se consideraba que cualquier empresa metalúrgica era capaz de satisfacer las necesidades del mercado de automoción.

Durante los años cincuenta y sesenta no se estableció una dinámica seria de colaboración y relación entre la marca de automóviles con fábrica en España y la industria auxiliar del país. Ambos sectores estuvieron muy relacionados en su crecimiento, y aunque las dificultades de suministro creaban problemas difíciles de resolver al productor final, sin embargo, los planteamientos estratégicos de ambos podían ser no solo diferentes sino, incluso, contradictorios. La importancia de posicionamiento en el mercado y la visión a largo plazo que se podía tener entonces eran diferentes; incluso diferían las estrategias de los diferentes fabricantes de vehículos. En este sentido, el consejero gerente de Fasa-Renault en 1969 señalaba:



Estimo bastante difícil la realización de una sola política a tales fines (coordinación fabricante - industria auxiliar) por todas las empresas principales, dada su diversidad, incluso geográfica en orígenes de pensamiento y ubicación, respecto a la concepción del tema, y más difícil aún la homogeneidad de las políticas comerciales, coincidentes probablemente tan sólo en la necesidad de vender.<sup>166</sup>

A partir de la crisis energética de 1973, la necesidad de cooperar por parte de ambos sectores vino a coincidir con una reorganización de la actividad, tanto en lo que respecta a la producción como en lo referente a los modelos, circunstancia que determinó el desarrollo de dinámicas de empresa más globales e integradas. En España, esta dinámica se concretó en los decretos de internacionalización de la actividad de los años setenta y, posteriormente, en los acuerdos de reducción arancelaria que siguieron a la integración de la economía española en la de la CEE. Desde entonces, ambos sectores han conocido una fuerte expansión, basada en una estrecha colaboración, dentro de un marco de internacionalización, y con un crecimiento y unas estrategias convergentes, fruto del tamaño de las empresas y de la obligada especialización de los suministradores.

Para analizar esta dinámica, consideraremos, primeramente, un importante elemento diferenciador de la estructura empresarial de ambos sectores y, a continuación, dos aspectos destacados de su interrelación.

En primer lugar, las dimensiones empresariales son muy diferentes según se trate de uno u otro grupo de actividad. Por una parte, las empresas de automoción tienen un tamaño muy superior a las empresas auxiliares: las ventas de la última de las diez primeras empresas fabricantes a escala mundial, que ascendían a 26.446 millones de dólares en 2001, eran superiores a las de la principal empresa auxiliar y superaban en 8.000 dólares a la segunda,<sup>167</sup>. Por otra parte, las factorías de fabricación de automóviles acostumbran a tener un mínimo de 10.000 trabajadores y una capacidad de producción superior a los 300.000 vehículos por año, mientras que las factorías de la industria auxiliar raramente cuentan con una plantilla superior a los 500 trabajadores. Uno y otro aspecto explican la situación de dominio por parte de los fabricantes que se da en el seno de la industria automovilística.

Volviendo al mercado español y en relación con la estructura empresarial, hay que realizar dos análisis paralelos de la interrelación que se da entre ambos sectores en la

---

<sup>166</sup> Rodríguez-Pomatta, J. L., 1970.

<sup>167</sup> Price Water House Coopers, 2001.

industria. Para ello nos serviremos, por una parte, de los balances ofrecidos por la Central de Balances del Banco de España<sup>168</sup> para 1997 y 2001; tales datos nos permitirán establecer diferencias estructurales importantes entre ambos tipos de empresas. Posteriormente, estudiaremos la evolución de las ventas y del número de trabajadores en las principales empresas del sector, a partir de los datos que proporciona SERNAUTO y los monográficos publicados por Fomento de la Producción bajo el título *Las mayores empresas españolas*<sup>169</sup> entre 1975 y 1997.

### **2.6.1. Indicadores económico-contables**

Los datos del balance del sector de fabricación de automóviles y de la industria auxiliar de 1997 y 2001 referidos a las empresas de la clasificación de CNAE superiores a tres dígitos –lo que equivale a unas ventas superiores a los 100 millones de euros, en vehículos a motor y piezas y accesorios, y de entre 7 y 40 millones de euros, en carrocerías– se ofrecen en el cuadro 2.16. Seguidamente, compararemos algunos elementos de la estructura del activo y del pasivo, así como su evolución a lo largo de ese periodo de cuatro años. Debe tenerse en cuenta que la presión de la coyuntura general sobre la evolución de las empresas puede tener una incidencia notable sobre la línea tendencial del sector. En cualquier caso, la información facilitada por la Central de Balances del Banco de España sirve para establecer algunos rasgos característicos de las empresas de este sector industrial en relación con estos indicadores:

- El valor añadido sobre la cifra de negocios es muy bajo en la fabricación de vehículos a motor, y experimenta una disminución notable a lo largo del periodo. Este indicador es muy superior en el sector auxiliar –principalmente en el subsector de piezas y accesorios–, donde solo las empresas más grandes se sitúan por debajo del 30%. Estos datos ponen de manifiesto la interrelación sectorial que se da dentro de la industria y el traslado hacia atrás de valor de las principales empresas suministradoras.

---

<sup>168</sup> Banco de España. Central de Balances ([www.bde.es](http://www.bde.es)). Consultado en enero de 2003.

<sup>169</sup> *Fomento de la Producción*, 1976, 1981, 1986, 1991 y 1998.

**Cuadro 2.16. Indicadores económico-contables de las principales empresas del sector.**

	Vehículos motor Ventas > 100 M €		Total carrocerías		Total piezas y accesorios		Carrocerías Ventas > 7-40M €		Piezas y acces. Ventas > 100 M €	
	2001	1997	2001	1997	2001	1997	2001	1997	2001	1997
Sobre cifras de negocio										
Valor añadido	11,61	14,16	31,09	29,96	32,71	39,33	26,56	21,94	28,30	28,52
Gastos de personal	6,72	8,31	24,46	27,48	22,96	24,88	19,04	15,95	18,51	17,83
Resultado	4,47	5,08	6,32	3,39	8,49	10,89	7,52	7,57	8,19	12,40
Sobre activo										
Inmoviliz. material	24,85	39,98	15,12	14,28	28,31	24,03	18,93	14,28	33,21	34,27
Activo circulante	61,10	58,14	83,91	81,57	62,13	67,38	78,56	81,57	53,24	60,17
Ventas	262,54	261,89	174,19	198,50	131,92	147,79	173,26	200,42	161,40	168,38
Sobre pasivo										
Fondos propios	37,29	36,85	34,09	20,21	42,63	38,68	25,53	43,82	39,31	42,42
Deudas med. y largo plazo	0,18	0,25	2,35	0	3,07	3,36	2,57	2,19	0,46	0,85
Deudas a corto plazo	55,16	57,40	55,04	70,25	43,84	68,29	58,68	53,07	50,07	53,60

Fuente: Elaboración propia a partir de la Central de Balances del Banco de España ([www.bde.es](http://www.bde.es)). Consultado en enero de 2003.

- Los gastos de personal, en el sector de fabricación de automóviles, son proporcionalmente bajos y tienen tendencia a disminuir, lo que indica que los ajustes de costes se podrían orientar fácilmente a aumentos de productividad antes que a planteamientos de disminución de coste salarial. En cambio, en los sectores auxiliares, estos gastos son más altos, lo que muestra la importancia del factor de valor y de coste en su estructura productiva. En relación con este aspecto, se puede considerar que, en el sector de ensamblaje, “la remuneración se ha incrementado, en buena medida, a causa de la elevada calificación técnica que exige la competencia global del mercado de automóviles”.<sup>170</sup> La proporción de los

<sup>170</sup> Pradas Poveda, J. I., 1997.

gastos de personal en el total del valor añadido es muy superior en piezas y accesorios, lo que proporciona un significativo margen de ajuste del coste salarial, y ha permitido considerar esta posibilidad como una destacada ventaja comparativa de la industria localizada en España.<sup>171</sup> En última instancia, en el conjunto del sector auxiliar, el peso total del coste salarial es superior que el correspondiente a las empresas con mayor volumen de ventas.

- En lo que respecta al activo, se observa un inmovilizado material en fabricantes de automóviles relativamente elevado, aunque superior en piezas y accesorios – muy especialmente en las principales empresas del sector–, lo que implica una estructura empresarial con una inversión notable. Este indicador es inferior en carrocerías, circunstancia que puede relacionarse con ciertas características del proceso y, quizás, también con el distinto tamaño de las empresas. El circulante muestra valores similares, con variados comportamientos a lo largo del tiempo en los diferentes sectores; en cualquier caso, su tendencia es a la baja, siendo similar en fabricación de vehículos y en piezas y accesorios, y superior en carrocerías.
- En la composición del pasivo se aprecian pocas diferencias, si bien resulta interesante señalar que los recursos propios sobre el total del pasivo son menores en los fabricantes de vehículos que en la industria auxiliar, lo que conduce a un mayor endeudamiento a corto plazo, que señala una posición de cierto dominio en el mercado. Si se relaciona este pasivo a corto plazo con el activo circulante, se observa que el equilibrio o ajuste entre ambos es superior en los fabricantes de vehículos a motor que en las empresas del sector auxiliar. Estos elementos dejan entrever una mayor capacidad de respuesta hacia atrás por parte de los fabricantes, en el caso de que exista una disminución de la demanda; mientras tanto, los restantes sectores tienen que buscar un mayor colchón de ajuste para hacer frente a la flexibilidad que puede imponerle el comprador industrial.

---

<sup>171</sup> *El País*, 2002. A finales de 2002, han sido varias las empresas de la industria auxiliar de automoción instaladas en Cataluña que se han planteado el cierre de factorías por considerar que ya no tenían ventaja comparativa en relación con los costes salariales que podían encontrar en los países del este de Europa, próximos a integrarse en la Unión Europea. Lear ha cerrado su planta de Cervera (Lleida) y Valeo Climatización, la de Sant Just Desvern (Barcelona). Por su parte, Magneti Marelli, Fata, Tycos, Essa Grupo, Esteban Ikeda y Eaton Llivia, entre otras, han presentado planes de suspensión de contratos y de regulación de empleo.

Existen diferencias estructurales entre las empresas de los diversos sectores que integran la industria de fabricación de automóviles, pero estas diferencias también se dan en el seno de la industria auxiliar, y muy concretamente en el suministro de piezas, en función del volumen de ventas de las empresas, es decir, de su tamaño, lo que, indirectamente, indica su posicionamiento en el mercado, y que las diferencias que tienen en función de su relación con el fabricante de automóviles determinan su estructura financiera y contable. Cuanto mayor es el volumen de ventas de estas empresas, más fácil resulta catalogarlas como suministradores de primer nivel, lo que establece una situación diferencial de mercado frente de otras empresas del sector que tienen una relación de mayor dependencia.

En el cuadro anterior se han clasificado las empresas mayores del grupo de suministro a la fabricación de vehículos y la totalidad. Las diferencias entre los indicadores en función de estas particularidades es notable, y señalan la integración vertical que se manifiesta en el sector, que, en este caso, se refleja en el mayor valor añadido de las empresas con cifras inferiores de ventas. Estas cifras parecen señalar que cuanto menor es el tamaño de la empresa, más determinada se halla esta en su estructura contable y financiera por las condiciones de mercado que impone el fabricante y las principales empresas del sector, en una línea de integración y de subcontratación importante, lo que lleva a trasladar condiciones de flexibilidad y de repercusión de costes hacia atrás. En este sentido, el sector en su globalidad tiene una capacidad de adaptación muy condicionada por los elementos de coste de las empresas más pequeñas y, sobre todo, por los gastos salariales, que son muy importantes, especialmente en el caso de las empresas con una inversión relativamente baja, lo que se manifiesta en su escaso material inmovilizado en el conjunto del activo y en la fuerte dependencia en su funcionamiento de la seguridad que tienen del cobro del activo circulante.

### **2.6.2. Indicadores de ventas y empleo**

En el cuadro 2.17 se muestra la evolución de los indicadores de ventas y de empleo en las principales empresas auxiliares del sector y en los fabricantes de automóviles con producción en España entre 1975 y 1997. Asimismo, se ofrecen la variación interanual por periodos y diversos indicadores que permiten establecer diferencias y similitudes en la evolución de ambos sectores. Del sector de fabricantes de automóviles se ha considerado la totalidad de empresas, cuyos datos se han extraído de la publicación *Las mayores empresas españolas* de Fomento de la Producción; para las empresas del sector auxiliar, en cambio, se han utilizado los datos facilitados por SERNAUTO, que se han

actualizado en pesetas constantes de 1990 a través del BBVA. Del citado cuadro se pueden subrayar los siguientes aspectos:

- Los indicadores de ventas globales y por trabajador han experimentado un aumento significativo a lo largo de todo el periodo, mientras que los indicadores de empleo han disminuido en la industria del automóvil y han aumentado en la auxiliar.
- El aumento de las ventas ha sido ligeramente mayor en las empresas fabricantes que en el sector auxiliar, aunque se observan ciertas variaciones con ciclos diferentes que pueden relacionarse con la puesta en marcha de nuevas fábricas y el aumento de las existentes. Entre 1975 y 1980 se observa un incremento superior de las ventas del fabricante de automóviles, lo que tiene efectos importantes sobre la importación de material auxiliar. Entre 1980 y 1985 el incremento es superior en la industria auxiliar; entre 1985 y 1990 la tendencia se invierte, y entre 1990 y 1997 vuelve a ser el sector auxiliar el que experimenta un mayor aumento.
- El indicador de ventas por trabajador es muy superior en la industria del automóvil, aunque se parte de un valor añadido diferente, resultado del proceso de externalización de una parte del proceso desarrollado por el fabricante final, tal y como se ha visto anteriormente. La comparación de la evolución de ambos indicadores refleja que el aumento del primero se manifiesta a partir de 1985, mientras que el de la industria auxiliar lo hace, de forma muy significativa, desde 1990.
- El empleo ha disminuido en los fabricantes de automóvil desde 1985, mientras que en la industria auxiliar ha aumentado de manera permanente.
- La relación de ventas entre ambas industrias señala que, por cada unidad de aumento de la facturación en el fabricante de automóviles, hay un incremento inferior de la facturación de la industria auxiliar, lo que pone de manifiesto la relación hacia atrás de estos sectores y la existencia de mercados diferentes para uno y otro, en tanto que implica una preferencia diferenciada por la exportación o la importación por cada unidad vendida.

**Cuadro 2.17. La dinámica de la empresa auxiliar y el fabricante de automóviles en España (millones de euros de 1998)**

Año	1975	1980	1985	1990	1997
Ventas					
Auxiliar automóvil	4.597	5.782	9.139	10.047	17.641
Fabricante automóvil	6.458	10.631	13.164	20.427	28.811
Empleo					
Auxiliar automóvil	105.000	120.725	146.416	177.754	214.665
Fabricante automóvil	50.608	104.550	105.735	94.692	77.769
Ventas trabajador					
Auxiliar automóvil	0,044	0,048	0,062	0,057	0,082
Fabricante automóvil	0,128	0,102	0,124	0,216	0,370
Relación ventas					
Auxiliar / fabricante automóvil	0,71	0,54	0,69	0,49	0,61
Relación empleo					
Auxiliar / fabricante automóvil	2,07	1,15	1,38	1,88	2,76
Variación anual por periodo	1975-80	1980-85	1985-90	1990-97	1975-97
Ventas					
Auxiliar automóvil	4,59	9,16	1,89	8,04	6,11
Fabricante automóvil	9,97	4,27	8,79	4,91	6,80
Empleo					
Auxiliar automóvil	2,79	3,86	3,88	2,70	3,25
Fabricante automóvil	14,51	0,23	-2,21	-2,81	1,95
Ventas trabajador					
Auxiliar automóvil	1,79	5,30	-1,98	5,35	2,86
Fabricante automóvil	-4,54	4,05	10,99	7,73	4,84

Fuente: Elaboración propia a partir de SERNAUTO y *Las mayores empresas españolas*, Fomento de la Producción, Barcelona (diversos años).

- El sector auxiliar es más intensivo en factor trabajo que el fabricante final. La relación de ambos se señala en tanto que la industria auxiliar crea más empleo frente a la ocupación del fabricante de vehículos.

Existe una evolución similar en muchos puntos del crecimiento de ambos sectores, debida a que el fabricante final ha condicionado la dinámica global de la industria en función de sus propios parámetros, los cuales conducen a su internacionalización. Ello se

manifiesta en las elevadas tasas de exportación que muestran tanto el fabricante de vehículos como la industria auxiliar.

## **2.7. Los cambios en la relación entre el sector auxiliar y el fabricante de vehículos**

La relación entre los dos sectores de la industria de automoción, el auxiliar y el fabricante de vehículos, ha experimentado unos cambios muy significativos a lo largo de las dos últimas décadas del siglo XX.

El fondo de comercio de la empresa auxiliar ha radicado en su capacidad de adaptación a la dinámica marcada por el fabricante de automóviles, que la ha orientado hacia criterios de globalidad, sin perder de vista la calidad, y hacia objetivos de control de costes de suministro. Ello ha determinado que las relaciones entre ambos sectores se dirijan a la satisfacción de unos parámetros muy definidos,<sup>172</sup> lo que se ha traducido en la reducción y la simplificación de los componentes, en la adaptación de los procesos a tecnologías que introducen flexibilidad en la producción, en la disminución del número de suministradores –que han pasado de trabajar sobre planos a estar integrados en el proceso de diseño y fabricación– y, por último, en la internacionalización de las compras. Esta dinámica ha permitido modificar las relaciones de suministro, que ha pasado de ser por piezas a ser por familias de piezas y, posteriormente, por proyectos, en los que se actúa por componentes y sistemas.

La industria auxiliar se ha adaptado a este proceso asumiendo la globalización del sector, lo que ha logrado gracias a la flexibilización de su producción y a la aceptación de fuertes recortes de precios que le han obligado a ajustar los costes a la baja. Para conseguirlo, ha tenido que modificar procesos, introducir nuevos desarrollos técnicos y adaptar sus organizaciones de trabajo a esas necesidades. Las relaciones entre fabricantes y suministradores se han intensificado, estableciéndose lo que se podría llamar una relación “de primer nivel”, en la que se tiende a suministrar subconjuntos de componentes como paso a los sistemas; de este modo, las empresas pueden asegurar un suministro global y, al mismo tiempo, se comprometen en el diseño del vehículo. Esta exigencia del fabricante de automóviles ha llevado a disminuir el número de suministradores principales y ha dado lugar a la creación de nuevas relaciones entre la industria auxiliar y el fabricante.

---

<sup>172</sup> Fernández, A., 1995.



La industria auxiliar de primer nivel tiene que ofrecer posibilidades alternativas de suministro a la empresa de automóviles, lo que determina las cargas de trabajo y el cierre o la apertura de sus factorías. Las relaciones que se establecen pueden ser: fábricas-fábrica, lo que la obliga a una integración muy fuerte entre procesos y a aceptar una gran flexibilidad; fábricas-modelo, lo que determina unos procesos logísticos muy ajustados, pues este sistema acostumbra a presentar multicentros de producción; y como suministrador de producto para todos los modelos, lo que conduce a un suministro global, que determina una integración muy fuerte entre fábricas y fábricas. El suministro se puede llevar a cabo también sobre la base del control tecnológico de algún elemento. Esta relación se da algunas veces entre el fabricante y los suministradores secundarios que disponen de la tecnología precisa necesaria para el constructor de automóviles de carácter horizontal. Ello puede generar una dinámica de concentración de empresas en la actividad auxiliar, pues, con la absorción de estas empresas, las principales pueden aumentar las ventas y apartar a competidores del mercado, al incorporar a su producto ese activo tecnológico y hacerlo valer frente al fabricante de automóviles.<sup>173</sup>

Actualmente, la relación entre el suministrador y el fabricante se inicia en el proceso de desarrollo de un nuevo modelo, que puede prolongarse entre 2 y 5 años. Las empresas auxiliares desempeñan un papel importante en este sentido, pues intervienen en el proceso junto a las ingenierías que lo diseñan. Ello les puede asegurar contratos durante el periodo de producción del modelo por la ventaja del *know how* adquirido, lo que lleva a estas empresas suministradoras a una previsión de ajuste de cargas entre las diferentes factorías, así como a cambios de productos, formas de desarrollarlo y la adaptación de nuevas máquinas, pensando siempre en el suministro. Las empresas de automoción eligen muy cuidadosamente las auxiliares que intervienen en el diseño de sus productos aportando componentes que después se tendrán que producir, y acostumbran a plantearles el suministro para todo el periodo de vida útil del modelo de automóvil, integrando sus procesos de producción con técnicas de *just in time*, lo que determina una estrecha relación y confianza entre ambas, dado que:

El just in time (JIT) va más allá de la dinámica tradicional de pedidos entregas: no se trata de que el proveedor fabrique un pedido para una fecha determinada, sino de

---

<sup>173</sup> Entre este tipo de empresas figuran las de conectores eléctricos, terminales, cojinetes, plásticos, cables, etc. Constituyen ejemplos significativos en el conjunto del sector AMP, que fabrica conectores de terminales; Reycon, que produce cables de 180° –frente a los habituales de 120°– y diversas empresas con tecnología de resistencias de plásticos.

que ajuste el ritmo de su producción a las necesidades –en cantidad, calidad y variedad– que tenga su diente en cada momento de tiempo. En su aplicación más extrema requiere una integración de facto de las cadenas de producción de ambos agentes<sup>174</sup>.

El suministrador de primer nivel o suministrador principal interviene en el montaje del vehículo sobre plataformas conjuntas. El objetivo es reducir los costes unitarios de producción en la fabricación del automóvil. Ello obliga a ajustes de coste importantes por parte del suministrador, que debe repercutir en su propia organización aumentando productividades y trasladándolos hacia atrás, en este caso sobre los proveedores de la industria auxiliar.

A esta situación se ha llegado a través de una dinámica creativa en planteamientos conjuntos del sector, aunque siempre pilotados por el fabricante de vehículos. La evolución que ha seguido la relación entre este y la industria auxiliar desde los años ochenta –cuando se aceleró el proceso de internacionalización y, prácticamente, desaparecieron los mercados cautivos que existían, ya sea por su localización o por condiciones administrativas– se puede resumir en cuatro puntos, que han determinado una política de compras que ha evolucionado de forma cronológica:<sup>175</sup>

- Homologación internacional por referencia de productos.
- Concentración de las compras, lo que lleva a comprar por referencia de familias y obliga a cambios importantes en la empresa auxiliar.
- La empresa auxiliar se organiza en ventas por fábricas y marcas de vehículos.
- Se interviene en el proyecto y, mediante esta participación, se asegura un porcentaje del suministro.

Los cambios de organización y de procesos de trabajo que implican las diferentes relaciones de suministro son muy importantes. En la compra por referencia de productos, el suministrador recibía los pedidos, que acostumbraban a realizarse con una periodicidad mensual, bajo unas normas de calidad y unas condiciones de garantía en el suministro. La decisión del fabricante, o la ventaja comparativa del suministrador, descansaba principalmente en esta seguridad y en el precio del producto. Los contratos, por lo general, se revisaban anualmente. Estas actuaciones, que en sus orígenes tenían un fuerte componente de mercado interior, posteriormente se internacionalizaron e hicieron aumentar la

---

<sup>174</sup> Aláez, R.; Bilbao, J.; Camino, V.; Longás, J. C., 2003.

<sup>175</sup> OCDE, 1995.

competitividad entre los suministradores. Este sistema, hoy prácticamente desaparecido en las relaciones entre el fabricante de automóviles y el suministrador, se halla bastante extendido en la subcontratación que puede darse entre un suministrador principal y uno secundario. Este era el modelo generalizado en el suministro hasta la crisis de producción del sector del automóvil de los años setenta.

La compra por referencia de familias es un planteamiento posterior, que, introducido en España por Ford, se generalizó rápidamente en el país. Este planteamiento contemplaba la necesidad de reducir el número de suministradores, para lo que se requería que estos tuvieran capacidad para suministrar por familias, generalmente como producto acabado –por ejemplo, familias de motores (motores eléctricos, elevelunas, parabrisas, etc.), compartimentos, calefacción y aire acondicionado–. Ello obligó a unos cambios operativos en el suministrador que se manifestaron en dos sentidos: por un lado, en la ampliación de su gama de productos, lo que pudo realizar a partir de un determinado nivel de estructura y de una determinada capacidad empresarial; por otro, en el ajuste de costes, para lo que recurrió no solo a la introducción de cambios en la planta o en la logística, sino también a la subcontratación. Los suministradores se organizaron para entregar el suministro por fábrica y/o marca de vehículos, una organización a la que se pudieron adaptar mejor las empresas de mayores dimensiones, que presentaban una estructura organizativa multidivisional. En definitiva, se instaló en el sector la idea de que una empresa auxiliar debía suministrar un elevado porcentaje de los pedidos que precisaba una fábrica de ensamblaje –esto es, el suministro de fábricas a fábrica–, lo que condujo a una producción por modelo o modelos, los cuales se fabricaban en una fábrica concreta. Cuando el ensamblador decidía cambiar de modelo, la empresa auxiliar acostumbraba a ser receptiva, pues no aportaba valor al proceso de diseño del producto final, sino que recibía las indicaciones técnicas de producción, negociaba el precio y se aseguraba el suministro aceptando compromisos de gran flexibilidad. Su participación tecnológica, por tanto, era casi nula, circunstancia que limitó significativamente la posibilidad de desarrollar procesos de I+D. La base de su ajuste estribaba en los costes.

A principios de los años noventa, la relación entre fabricante y suministrador cambió radicalmente: se pasó de los anteriores sistemas de suministro a la integración del suministrador en el diseño del modelo, situación que hizo posible el suministro o la compra por proyecto. Esta nueva filosofía de actuación descansa en el conocimiento entre clien-

tes y en la confianza que inspira su gestión. La empresa auxiliar interviene en el proceso de diseño del producto, desplaza una ingeniería hasta el centro de diseño del vehículo y aporta ideas e investigación a ese proceso. Ello acentúa la globalización de la producción de la empresa suministradora, ya que esta se relaciona con el fabricante a través del suministro de componentes en vehículos que pueden fabricarse en diferentes lugares a los que tiene que suministrar con un compromiso de precio. En este marco, la garantía razonable de suministrar a lo largo del periodo de vida del vehículo le permite ajustar procesos y productos con un periodo de maduración más largo y previsible que puede determinarse de manera simultánea al desarrollo del proceso de diseño del modelo. El resultado no deja de ser una garantía de mayor participación y colaboración entre ambas empresas en el diseño y el suministro futuro de nuevos modelos.

La dinámica de integración de ambos procesos de producción lleva a que el mercado del sector auxiliar tenga un crecimiento superior al del fabricante final, dado que la relación que se establece permite aumentar la participación de la industria auxiliar en el valor final del producto.<sup>176</sup> Junto a este proceso de expansión del mercado de la industria auxiliar, se genera una dinámica de concentración en el sector que se traduce en la disminución del número de suministradores por fabricante. Los suministradores llamados “de primer nivel” son los que tienen una relación de proyecto con el fabricante y una relación de subcontratación con otras empresas, que no tratan con el fabricante final. El mercado de los suministradores de primer nivel se encuentra dominado por los grupos multinacionales, si bien se observa una tradición de suministro nacional en los países con una industria propia de vehículos,<sup>177</sup> aunque también esta deriva hacia parámetros de mayor internacionalización, como consecuencia de la distribución global de las fábricas en función de mercados y la instalación de centros de producción de componentes, controladas por esos grandes grupos auxiliares, cerca del fabricante. En este sentido, es notorio el aumento de los acuerdos a largo plazo entre la industria auxiliar y el fabricante,

---

<sup>176</sup> De Banville, E.; Chanaron, J. J., 1991.

<sup>177</sup> El sector de la automoción se ha globalizado, pero, hasta finales del siglo XX, la tendencia nacional de las marcas ha sido muy importante. En este sentido, pueden señalarse tres grandes áreas con marcas propias de vehículos: EE.UU., Japón y Europa. En el caso europeo, todavía a principios de la década de 1990 predominaba un significativo componente nacional. Actualmente, sin embargo, esta dinámica ha cambiado: se da una mayor interrelación entre estas zonas, si bien predomina el concepto de fabricante por áreas. Estas modificaciones se manifiestan en las participaciones accionariales entre marcas japonesas, americanas y europeas, como GM, Fiat, Renault o Nissan.

según las estimaciones de la industria alemana, los contratos de más de tres años de duración, que en 1987 supusieron menos del 5 por cien de los contratos, pasaron a ser en 1995 más del 60 por cien. Ello permite a los proveedores realizar la entrega justo a tiempo.<sup>178</sup>

Otro aspecto que cabe considerar en las relaciones actuales en el seno de la industria de la automoción son los ajustes de precios a que los fabricantes obligan al sector auxiliar, lo que determina fuertes controles de coste por parte de este. Las empresas se ven obligadas a introducir nuevas tecnologías en la organización del proceso y a simplificar los productos, así como a desarrollar una logística adaptada a la colaboración *just in time* con el fabricante de vehículos, sin olvidar, por otra parte, la importancia que tiene para estas la colaboración con el fabricante en la producción por proyectos. En este sentido, hay que aludir a la importancia del control de los costes salariales en un sector donde, para aumentar la producción, las empresas son reacias a incrementar el inmovilizado, para evitar excesos de capacidad, lo que determina que los aumentos de demanda vayan acompañados de aumentos de empleo, resultando difícil orientar los salarios unitarios a la baja en los centros de producción en funcionamiento. El control de este coste con tendencia a la baja, por aumentos de productividad y de rigidez al alza de los salarios durante los últimos años, ha sido un elemento importante a la hora de poder establecer precios competitivos en el producto. La disyuntiva, en muchas ocasiones, ha estado en encontrar el punto de equilibrio entre esta actuación y la satisfacción de la calidad. Así, para mantener el control de costes salariales, estas empresas han intentado ajustarlos a la necesaria flexibilidad de los compromisos de suministro, lo que han realizado tradicionalmente a través de tres actuaciones: la subcontratación, la contratación temporal y las horas extraordinarias. A estas hay que añadir la que quizás sea la más representativa actualmente: la deslocalización de factorías con poca significación de su inmovilizado hacia zonas con ventajas salariales comparativas.

### **2.7.1. Las dificultades de adaptación de la industria auxiliar española a la nueva dinámica del sector**

La industria auxiliar de automoción constituye una actividad relativamente notoria en el conjunto del sector industrial español, si bien no tiene unas características específicas propias que puedan tener alguna incidencia en la evolución general de la industria de automoción en el ámbito global; por el contrario, cabe considerar, más bien, la capa-

---

<sup>178</sup> Vickery, G., 1997.

cidad que manifiesta para adaptarse a una dinámica que le viene marcada. España no cuenta con marcas nacionales de automóviles: las existentes son el resultado de la instalación de los grandes fabricantes europeos con vistas al mercado interior y, posteriormente, de los americanos, cuya instalación se decidió sobre la base de la exportación. La realidad de esta evolución determina que las empresas del sector auxiliar hayan tenido muchas dificultades a la hora de plantearse su expansión.

Las relaciones iniciales de ambos sectores, en el particular contexto político y económico en que se desarrolló esta industria en España, se establecieron a partir de un factor fundamental como era la seguridad de suministro, circunstancia que determinó la existencia de muchos proveedores para proporcionar las mismas piezas. Esa fue la tónica dominante hasta principios de la década de 1960; posteriormente, el demandante de la industria auxiliar se centró en la calidad por pieza, que se aseguraba mediante el control estadístico por lotes de producción. No fue hasta los años ochenta cuando este concepto fue sustituido por planteamientos de calidad total, lo que sirvió para potenciar la ingeniería de calidad. En una tercera fase, el precio se convirtió en el factor más decisivo; se trataba de un precio que evolucionaba continuamente a la baja, porque lo imponía el elemento dominante en la industria, el fabricante de vehículos, lo que tuvo un efecto de concentración en el sector auxiliar, que pretendía conseguir mayores cuotas de mercado y, al mismo tiempo, reordenar su tecnología de producción y suministro.

Desde principios de los años ochenta, la dinámica global de evolución de las interrelaciones en la industria en España fue similar a la que se dio en el mercado global del automóvil. Ello supuso que las empresas auxiliares instaladas en España desde la década de 1960, que gozaban de cierta protección de mercado, no encontraran mecanismos de defensa de su producción –ni contaran, como es lógico, con la complicidad de las empresas fabricantes para mantenerla–, lo que condujo a que muchas de ellas cerraran sus puertas, fueran vendidas o absorbidas por otras. La industria automovilística ha desempeñado un papel muy importante en el proceso de adaptación de la economía española a los mercados internacionales, y debe tenerse en cuenta que, cuando se ha acelerado este proceso, ha coincidido con un cambio en la relación entre suministrador y fabricante. La industria auxiliar localizada en España se halla inmersa en este proceso global; con unos planteamientos de inversión con poco activo fijo y casi siempre trasladables, presiona a la baja sus costes de producción, ante la dificultad de trasladarlos a los precios, para mantener el margen empresarial. Se podría argumentar

que las empresas existentes deberían obtener este margen mediante el aumento de la productividad, el diseño y la fabricación de nuevos productos o la reorganización de los procesos; sin embargo, se trata de una exigencia difícil de cumplir cuando se trata de una multinacional que no tiene los centros de decisión en el país.

Durante mucho tiempo, el menor coste salarial ha sido un elemento que ha dado una ventaja comparativa a la instalación de los grandes grupos multinacionales en España; sin embargo, en la actualidad, esa ventaja no es tan significativa, por lo que no deja de ser un argumento voluntarista para su permanencia la aceptación del control salarial a corto plazo, pero no a medio, dado que hay que considerar los costes salariales de otros países productores. Por otro lado, la contención de costes señala las dificultades para hacer frente a otro coste no menos significativo, el de distribución o de logística, en el que el elemento esencial es la proximidad de los centros de ensamblaje. En estas circunstancias, resulta difícil aceptar actualmente la ventaja salarial que podía tener el sector en España hace unos años; por otra parte, los costes de distribución pueden dejar de ser favorables, si se tiene presente la tendencia a localizar las fábricas de vehículos en el centro de Europa, cerca de los principales mercados de consumo. Más interesante es el entramado de empresas de segundo y tercer nivel que son suministradoras y complemento de las principales o de primer nivel del sector auxiliar, y que han demostrado su capacidad de adaptarse a la dinámica del sector. Estas, no obstante, se verán obligadas a aceptar unos condicionantes de actuación nuevos, si quieren mantener su relación con las empresas suministradoras de primer nivel.

Estas empresas, junto a las grandes marcas productoras instaladas en el país, son quizás los principales activos que tiene el sector auxiliar en España. Sin embargo, cabe considerar las posibilidades de sustitución de la producción, especialmente si se analizan las cifras de exportación e importación de componentes de los últimos años, así como la poca relevancia que tienen las factorías españolas en el conjunto de la producción de estos grandes grupos. La reordenación constante del sector de automoción, que busca una ventaja comparativa en unos segmentos de mercado precisos dentro de la idea de globalización, lleva una condición implícita en el funcionamiento de la actividad auxiliar. De ahí que los planteamientos de deslocalización estén siempre presentes.





### **CAPÍTULO 3. MAISA (MECANISMOS AUXILIARES INDUSTRIALES SOCIEDAD ANÓNIMA): CINCUENTA AÑOS DE ACTIVIDAD.**

En el capítulo anterior hemos tenido ocasión de analizar cómo la base del crecimiento de la industria auxiliar de automoción en España no radicó en las empresas españolas tradicionales del sector siderometalúrgico, a pesar de los planteamientos autárquicos de la época, sino, fundamentalmente, en la actuación de las nuevas empresas que, desde 1950, constituyeron la estructura de una industria de automoción que se desarrolló a partir de finales de la década de 1970. En ese contexto, las empresas auxiliares se crearon con la idea de suministrar a la industria del automóvil implantada en el país en los años cincuenta. Posteriormente, el capital extranjero desempeñó un papel muy significativo dentro del sector.

A pesar de que el gran inversor inicial en el sector, el INI, fue un organismo creado para activar la política industrial, con unos planteamientos iniciales claramente autárquicos, el dinamismo y la confianza de la inversión extranjera posibilitaron la expansión de la actividad, creando un sector competitivo e importante en el conjunto de la industria española. Ello hizo que se apartara la idea de crear una industria automovilística nacional con modelos propios, una idea que había calado hondo a finales de los cuarenta y que perduró hasta mediados de los sesenta.

Entre finales de la década de 1940 y principios de la siguiente nacieron varias empresas auxiliares que luego tuvieron una gran significación en el conjunto del sector. Mecanismos Auxiliares Industriales Sociedad Anónima –en adelante MAISA–, cuya evolución vamos a analizar a lo largo de este capítulo, fue una de ellas. La mayoría de estas empresas fue fruto de la iniciativa personal de sus fundadores, que decidieron dar ese paso movidos por una motivación muy similar: la posibilidad de generar una actividad industrial a partir de la intuición de que la mecánica orientada a los motores de explosión tenía un futuro innegable. MAISA también surgió a partir de este planteamiento.

#### **3.1. La creación de MAISA**

En 1950, Ramón Barbat, Ramón Plana y Juan Sanahuja crearon en Valls (Tarragona) una sociedad orientada a fabricar piezas auxiliares de motores. La empresa, llamada Plana y Compañía, Sociedad en Comandita, fue conocida comercialmente como Mecanismos Auxiliares Industriales. Fue a finales de los años cuarenta cuando los futuros socios co-

mandatarios, Plana y Sanahuja, entraron en contacto con Barbat, afincado en Barcelona, aunque de origen vallense, quien les encargó que instalaran un generador de electricidad en la masía que tenía en Valls. Plana y Sanahuja habían montado unos talleres para la fabricación de terminales de batería y realizaban instalaciones eléctricas, de bombas hidráulicas y sistemas de riego. Tenían las dificultades financieras propias de un taller, y muchas dificultades para plantearse la creación y el desarrollo de una actividad industrial. Ideas y proyectos determinaron una propuesta de colaboración entre los propietarios de aquellos talleres y el que en aquellos momentos era su cliente que dio lugar a un acuerdo para la creación de una sociedad comanditaria, donde Barbat era el socio capitalista, que, posteriormente, se convirtió en una sociedad anónima, lo que dio lugar a la entrada de nuevos socios.

La empresa inicial, la sociedad comanditaria, fue una experiencia centrada en la actividad productiva de Plana y Sanahuja, mecánicos del automóvil, que empezaron a fabricar piezas auxiliares para motores de automoción, concretamente terminales de batería para recambios. Posteriormente, valoraron el interés que este producto podía tener para los primeros fabricantes de vehículos que producían en Barcelona. Ambos socios vieron en la creación de esta sociedad una oportunidad de promoción, quizás más laboral que empresarial, considerando la nueva sociedad como una continuación de su trabajo y no como un gran planteamiento industrial. El resultado de esta relación fue la creación de Plana y Compañía, Sociedad en Comandita, el 30 de diciembre de 1950, empresa que se planteaba como objeto social:

El inmediato objeto de la sociedad es hacerse cargo del taller mecánico eléctrico que viene hasta hoy explotando Ramón Plana en Valls, mejorar sus instalaciones y ampliar su actual campo de acción con fines a la evolución del mismo hacia una instalación fabril para la obtención en serie de piezas auxiliares de mecanismos y de instalaciones industriales a las que aporten aquellas su perfeccionamiento.<sup>179</sup>

A la capitalización inicial contribuyeron de manera distinta los tres socios:

Don Ramón Barbat Miracle señala que ha ingresado en la Caja Social, la cantidad de doscientas mil pesetas [...]. Don Ramón Plana, aporta diferente maquinaria y otros objetos, valorados en cien mil pesetas, y Don Juan Sanahuja, igualmente aporta diferentes objetos y maquinaria por un valor de cien mil pesetas.<sup>180</sup>

---

<sup>179</sup> Plana y Compañía, Sociedad en Comandita, 1950.

<sup>180</sup> Plana y Compañía, Sociedad en Comandita, 1950.

Los primeros ejercicios de la empresa se saldaron con pérdidas. La sociedad necesitaba nuevos recursos, por lo que, en 1953, se decidió que la empresa vallense se transformara en Mecanismos Auxiliares Industriales Sociedad Anónima, tomando así el nombre de la que había sido su marca comercial. El paso de sociedad en comandita a sociedad anónima dio lugar a la incorporación de dos nuevos socios, lo que representó un cambio importante en la actuación de la empresa. La nueva sociedad se creó con un capital de 1.000.000 de pesetas, del que el socio capitalista de la comanditaria, Ramón Barbat, poseía el 65%; los dos socios comanditarios, el 21,5% y el 3,4%, respectivamente, y los dos nuevos socios, el resto. Su objeto social fue el mismo de la sociedad comanditaria, así como:

la obtención en serie de piezas auxiliares de mecanismos y sus instalaciones industriales y para la fabricación y montaje final de utensilios industriales y comerciales y a las actividades de comercio derivadas de la distribución y venta de sus fábricas. Por acuerdo de la Junta General podrá dedicarse la sociedad a otras actividades fabriles y de comercio.<sup>181</sup>

El socio capitalista se convirtió en el principal accionista de la nueva sociedad. A partir de ese momento, los criterios de gestión y funcionamiento cambiaron sustancialmente, adecuándose a los planteamientos del nuevo presidente. En este punto, es importante considerar la personalidad de los fundadores de la empresa. Los dos socios comanditarios tenían el conocimiento de la producción y del taller, pero desconocían los métodos de gestión, y sus relaciones con el nuevo mercado de automoción eran relativamente limitadas, dado que su mayor conocimiento se centraba en los recambios. La personalidad y la experiencia del socio capitalista eran muy distintas, pues, gracias a su actividad empresarial, tenía unos conocimientos y una capacidad de gestión muy relevantes. Barbat, impulsor inicial de MAISA, desempeñó un papel destacado en el seno de la empresa hasta bien entrada la década de 1980. Por esta razón, resulta de gran interés realizar un pequeño esbozo de su biografía.

Ramón Barbat Miracle<sup>182</sup> nació en Valls en 1900. Descendiente de una familia vallense, su padre, asentador de ganadería, tenía una carnicería en la población y fue concejal y consejero del Banco de Valls. Este casó en segundas nupcias con Dolors Miracle, maestra que no ejercía y con quien tuvo ocho hijos. Ramón cursó estudios de bachillerato en Valls y de peritaje eléctrico en Vilanova i la Geltrú (Barcelona). Posteriormente, se trasladó a

---

<sup>181</sup> Plana y Compañía, Sociedad en Comandita, 1950.

<sup>182</sup> Barbat i Gili, R., 2000.

Barcelona para estudiar la carrera de ingeniería industrial en la Escuela Técnica Superior de Ingenieros Industriales. Tras la muerte de su padre en 1926, la familia se instaló en Barcelona. En 1927 obtuvo por oposición una plaza en el cuerpo de ingenieros industriales del Ministerio de Hacienda y fue destinado a Tarragona como delegado de CAMPSA. Más tarde fue nombrado inspector provincial de Formación Profesional e intervino de forma decisiva en la creación de las escuelas de formación profesional de Tarragona, Reus, Tortosa y Valls. Como ingeniero industrial, desarrolló una intensa actividad en el seno de diferentes asociaciones profesionales, lo que le llevó, en 1934, a presidir la *Associació d'Enginyers Industrials de Catalunya*, y, posteriormente, la Federación de Asociaciones de Ingenieros de España.

Ramón Garrabou, en un libro sobre los ingenieros industriales y su papel en la dinámica industrializadora de Cataluña,<sup>183</sup> apunta que estos formaban un colectivo que era muy consciente de su decisivo papel en el desarrollo industrial catalán. Según este autor, en un primer momento, no entendieron la dinámica social que implicaba el proceso de industrialización, ni mucho menos los planteamientos reivindicativos de las organizaciones de trabajadores, lo que atribuye a su papel de dirección en las empresas y a su relación con la propiedad de estas. Sin embargo, ya en el siglo XX, se planteaban algunos aspectos de reforma social necesarios para el desarrollo económico del país, y subrayaban la importancia de la educación de las clases trabajadoras, así como la necesidad de reglamentaciones industriales y laborales. Garrabou resume este análisis en los siguientes términos:

De entrada, el ingeniero consciente de que forma parte de los estratos dirigentes de la sociedad considera un deber inherente a su posición ejercer una protección hacia las clases subalternas y oprimidas. El olvido frecuente por parte de la burguesía de estas funciones protectoras hace que los ingenieros, al menos de manera teórica, asuman plenamente estas actitudes paternalistas y humanitarias, lo que les lleva a denunciar determinadas situaciones y a preconizar legislaciones protectoras.<sup>184</sup>

MAISA fue un modelo de empresa en este sentido. Sin duda, las ideas del colectivo que llegó a presidir su fundador debieron de tener alguna influencia en su actuación.

---

<sup>183</sup> Garrabou, R., 1982.

<sup>184</sup> Garrabou, R., 1982: 300. Traducido del catalán: “De primer, l’enginyer conscient de formar part dels estrats dirigents de la societat considera un deure inherent a la seva posició exercir una protecció cap a les classes subalternes i oprimides. L’oblit freqüent de la burgesia d’aquestes funcions protectores fa que els enginyers, com a mínim en termes teòrics, assumeixin plenament aquestes actituds paternalistes i humanitàries i això porta a denunciar determinades situacions i a preconitzar legislacions protectores”.

En noviembre de 1935, Ramón Barbat fue nombrado consejero de Sanidad y Asistencia Social de la Generalitat de Catalunya, durante el llamado Bienio Negro, a propuesta del Partido Radical, un nombramiento que le sorprendió, pues “su ideología política, heredada de su padre, era el federalismo de Pi i Margall”.<sup>185</sup> A mediados de 1936, Joaquín Calvo Sotelo creó las Juntas Regionales, y nombró presidente de la de Cataluña a Joaquín Bau, natural de Tortosa; Barbat ocupó la vicepresidencia y fue designado delegado de la provincia de Tarragona. Al año siguiente se trasladó a Burgos, capital franquista durante la Guerra Civil (1936-1939), donde se incorporó a la Delegación de Hacienda.

En 1939 volvió a ocupar la presidencia de la Asociación de Ingenieros Industriales, y en 1943 fue nombrado director de Radio Barcelona, cargo en el que permaneció hasta 1962; a través de su esposa, por otra parte, tuvo relaciones empresariales con Editorial Gili S. A. En los años cuarenta, Barbat entró en contacto con García Ibáñez, persona muy importante en la vida de MAISA, en tanto que participó de forma significativa en la definición de su estrategia empresarial, junto con Josep Maria Freixes, que fue su eficaz ejecutor hasta finales de los años setenta. García Ibáñez y Freixes fueron los dos nuevos accionistas que se incorporaron a la empresa en 1953. El primero, de ideología republicana y de izquierdas –motivo por el que fue represaliado tras la Guerra Civil–, se convirtió en un buen amigo y colaborador de Barbat. Trabajaba en Publicidad CID S. A., empresa relacionada con la Cadena SER que gestionaba Barbat, y tuvo un papel importante en la estrategia de MAISA hasta los años setenta. Josep Maria Freixes, empleado de una sucursal bancaria de Valls, compaginaba este trabajo con la gestión administrativa de la empresa. Posteriormente, se dedicó en exclusiva a MAISA, donde desempeñó importantes tareas de dirección hasta los años noventa.

El posicionamiento social del fundador de MAISA, así pues, era notable en la sociedad de los años cuarenta y cincuenta. La creación y el interés en esta empresa se explica también, al margen de su personalidad –que podía empujarle a la creación de nuevas actividades–, por ese posicionamiento, que sin duda le facilitaba una serie de contactos y relaciones que resultaban difíciles de establecer a partir de otras situaciones. Con todo, no hay que menospreciar sus esfuerzos, que señalan una inquietud que se refleja muy bien en dos aspectos de su biografía: el saber rodearse de un buen equipo y su enorme capacidad de trabajo: “[...] todavía le sobraban energías para coger el coche los sábados

---

<sup>185</sup> Barbat i Gili, R., 2000. Traducido del catalán: “la seva ideologia política, heretada ja del seu pare, era el federalisme de Pi i Margall”.

por la mañana y, junto con el Sr. García Ibáñez, que era su mano derecha y a quien desde el principio involucró en MAI, desplazarse de Barcelona a Valls para analizar el funcionamiento de la empresa”.<sup>186</sup>

En la trayectoria de MAISA se aprecian claramente las cuatro etapas que, según Chandler, pueden considerarse en la expansión de la empresa industrial:

la expansión y acumulación de recursos inicial; la racionalización en el uso de esos recursos; la expansión en nuevos mercados y líneas para asegurar la continuidad en la plena utilización de recursos y, finalmente, el desarrollo de una nueva estructura que haga posible una continuada y efectiva movilización de recursos para satisfacer tanto las cambiantes demandas del mercado a corto plazo como sus tendencias a largo plazo<sup>187</sup>

Chandler matiza seguidamente esta generalización señalando que “Aunque cada empresa tenía una historia diferenciada y exclusiva, casi todas siguieron este modelo general”.<sup>188</sup>

MAISA, en efecto, pasó por todas y cada una de esas etapas, que, no obstante, se sucedieron con extraordinaria rapidez. En 1955, cuando contaba con 75 empleados y dadas las posibilidades de expansión que podían considerarse en el sector, ya se planteó una racionalización en el uso de sus recursos y en su crecimiento, creando una estructura que hizo posible una fase posterior de expansión, con la incorporación de un socio externo. Ello le permitió adaptarse a las nuevas estructuras y condiciones de mercado que determinaba un sector con tendencia claramente oligopolista como era el de la automoción y su industria auxiliar. La aceleración de estas cuatro fases hay que buscarla en el cambio de estructura de propiedad, que tuvo unas claras consecuencias organizativas y funcionales, lo que se manifestó en el paso de la sociedad comanditaria a la sociedad anónima, con un incremento de capital para absorber los resultados negativos de años anteriores y el dominio accionarial por parte de personas con experiencia de gestión empresarial y avaladas por una larga trayectoria. Posteriormente, estos planteamientos abiertos permitieron la entrada en la sociedad de una gran empresa multinacional que hizo posible la adaptación de MAISA a las condiciones del sector, ya en los años ochenta.

---

<sup>186</sup> Barbat i Gili, R., 2000. Traducido del catalán: “encara li sobraven energies per agafar el cotxe els dissabtes pel matí i, juntament amb el Sr. García Ibáñez, que era el seu braç dret i a qui desde molt al principi va involucrar amb MAI, desplaçar-se de Barcelona a Valls per analitzar el funcionament de l’empresa”.

<sup>187</sup> Chandler, A. D., 1994: 85.

<sup>188</sup> Chandler, A. D., 1994: 85.

La capacidad de gestión podía presumirse en la etapa inicial; aunque no hay duda de que ello fue importante, en un principio influyó también un hecho un tanto fortuito, pero decisivo para la evolución posterior de la empresa: los contactos con SEAT. Inicialmente, MAISA estableció una relación comercial con SEAT para suministrar terminales de batería, la primera patente que tuvo la empresa, que ideó su utilización en ambos bornes. Dio la casualidad de que SEAT, por esas fechas, necesitaba encontrar suministradores de cableado eléctrico para sus vehículos. La empresa aceptó el pedido, lo que dio lugar a su doble actividad inicial: una de bornes de batería, que le llevó a organizar el taller mecánico, y otra de cableado para vehículos, para lo que adaptó unas instalaciones para el montaje de este cableado que contó con el apoyo del taller mecánico, especializado en la fabricación de terminales. Esta doble división funcional fue muy importante para el desarrollo posterior de la empresa.

Los orígenes de MAISA y su filosofía de funcionamiento tras su constitución como sociedad anónima –sin olvidar que la motivación de su creación fue la posibilidad de negocio que vieron sus primeros accionistas– nos llevan a considerar varios aspectos y circunstancias de su etapa inicial que, a nuestro entender, fueron muy significativos para la trayectoria posterior de la empresa.

- En su origen está la idea de perfeccionamiento de la experiencia de unas personas en su paso del taller a la fábrica. Esta voluntad de producir con una organización industrial se plasmó en su objeto social.
- La oportunidad de su creación radica en querer aprovechar el inicio de la implantación del automóvil en España y satisfacer la demanda derivada que se originaba en las empresas de motores de automoción y transporte.
- La creación de una figura jurídica que establecía el acuerdo de cooperación entre los interesados en la idea implicó un protocolo normativo público y más o menos preciso en las relaciones de los socios, lo que condujo, desde un primer momento, a crear una sociedad.
- Desde sus inicios, la estructura empresarial de la empresa vallense fue mucho más allá de los planteamientos familiares, que siempre había matizado, dada la diversidad de accionistas. Este elemento fue muy importante en su evolución posterior y, de manera específica, en su internacionalización.

La creación de MAISA como superación de Plana y Compañía, Sociedad en Comandita tuvo como objetivo consolidar una empresa industrial, con una actuación muy decidida en el mercado y la creación de una estructura de funcionamiento capaz de adaptarse a unos criterios organizativos novedosos –en las pequeñas y medianas empresas que se fundaron aquellos años– para poder hacer frente a los fuertes aumentos de demanda de sus productos. El paso de sociedad en comandita a sociedad anónima fue una primera muestra de esta voluntad, que se reflejó en dos decisiones fundamentales que determinaron sus planteamientos de futuro. En primer lugar, se absorbieron las pérdidas de la empresa durante los tres primeros años de funcionamiento, lo que fue posible gracias a su capital contable, que requirió una aportación de los socios al margen del de la antigua sociedad. Esta decisión permitió el control de la empresa por parte del antiguo accionista capitalista y la incorporación de nuevos socios que se implicaron en la gestión. En segundo lugar, se planteó un cambio en el sistema de gestión, en el que los socios comanditarios ocuparon un papel secundario y el peso de la gestión recayó en los nuevos accionistas, con una implicación directa en la empresa por parte del presidente y accionista mayoritario.

En estos cambios no hay que ver solamente una motivación de liderazgo, sino, sobre todo, un predominio del directivo y la visión del “capitalismo gerencial”, en la clara aceptación schumpeteriana de los términos. En todo caso, la aceptación de liderazgo en la empresa pudo darse como lo describe Schumpeter: “el empresariado, como se ha definido, consiste esencialmente en hacer cosas que no se hacen generalmente en el curso ordinario de la rutina de los negocios; es esencialmente un fenómeno que cae dentro del aspecto más amplio del liderazgo”.<sup>189</sup>

Basándose en estos criterios, se creó un nuevo equipo de gestión que dirigió la empresa durante un largo periodo. En este sentido, Ramón Barbat i Gili comenta en la biografía de su padre:

En el caso de MAI, el mismo equipo que se constituyó inicialmente dirigió la empresa durante sus primeros 25 años, que fueron decisivos para su consolidación, lo que permitió posteriormente la gran expansión hasta el día de hoy. Mi padre, como Presidente, y el Sr. García Ibáñez, como Consejero Delegado, marcaron la estrategia básica que debía seguir la empresa y supervisaron su cumplimiento, aportando su experiencia empresarial y conocimientos personales en el ámbito de la administración pública y de algunos clientes de automoción. El Sr. Sanahuja, como Director Técnico,

---

<sup>189</sup> Schumpeter, J. A., 1966: 261.



aportaba sus conocimientos técnicos y, sobre todo, su gran sentido común; y al Sr. Freixes, en tanto que Director General, correspondía la función de organizar y dirigir los cuadros directivos de la empresa y, en contacto muy estrecho con el Sr. Ibáñez, hacer suyas las decisiones del Consejo y trasladarlas a la empresa para su correcta aplicación.<sup>190</sup>

### **3.2. La adaptación de la empresa a la realidad social y económica de los años cincuenta y principios de los sesenta**

Anteriormente hemos hecho referencia a las dificultades de desarrollo empresarial que tuvieron las empresas surgidas en los años cincuenta, así como al entorno y a las condiciones personales de sus propietarios para consolidarlas. MAISA también se enfrentó a estas dificultades, pero las superó mediante la creación de una estructura empresarial que determinó la integración en ella de una gran cantidad de trabajadores, lo que llevó a diseñar una organización precisa y a desarrollar las bases de una gran empresa industrial que, posteriormente, se consolidó. MAISA fue una empresa que, desde el principio, diseñó un proyecto empresarial con vistas a una fuerte expansión, que, por otra parte, está muy bien documentado a través de los escritos y las publicaciones que, muchas veces por motivos de imagen, difundió la empresa en su entorno local, Valls, donde tenía su domicilio social. Tal circunstancia explica el singular interés de su estudio.

Valls es una ciudad de la provincia de Tarragona que cuenta con cierta tradición industrial y con una notable actividad empresarial que se ha convertido en una característica de su personalidad.<sup>191</sup> Sin embargo, entre finales de los años cuarenta y principios de los cin-

---

<sup>190</sup> Barbat i Gili, R., 2000. Traducido del catalán: “En el cas de MAI, el mateix equip que es constituí inicialment va regir l’empresa durant els primers 25 anys, que foren decisius per la seva consolidació i lo qual va permetre després la gran expansió fins al dia d’avui. El meu pare com a President i el Sr. García Ibáñez com a Conseller Delegat, marcaven l’estrategia bàsica a seguir a l’empresa i en supervisaven el seu compliment, aportant la seva experiència empresarial i coneixements personals a nivell de l’administració pública i d’alguns clients d’automoció. El Sr. Sanahuja, com a Director Tècnic, aportava els seus coneixements tècnics, i sobre tot, el seu gran sentit comú; i al Sr. Freixes, en tant que Director General, li corresponia la tasca d’organitzar i dirigir els quadres directius de l’empresa i, en contacte molt estret amb el Sr. Ibáñez, fer seves les decisions del Consell i traslladar-les al si de l’empresa, assegurant-ne la seva correcta aplicació”.

<sup>191</sup> En un estudio sobre la economía del Alt Camp, comarca cuya capital es Valls, se subraya la tradición industrial de esta ciudad: “A pesar de la tradición industrial de Valls y su comarca, la ciudad fue hasta mediados de la década de los cincuenta un centro comercial y de servicios de una comarca básicamente rural y agrícola. Su crecimiento industrial empezó la década de los cincuenta, impulsado principalmente por el sector metalúrgico, en concreto por dos empresas de capital autóctono, nacidas en la capital del Alt Camp” (Martí, J.; Vilanova, J.; Pons, N., 1987: 114; traducción del catalán). En otro trabajo posterior se explica: “Hasta hace poco las economías de aglomeración y de situación del sector industrial del Alt Camp fueron consecuencia de los siguientes factores: una tradición en diversas actividades transformadoras, es decir una mano de obra inicialmente cualificada; la existencia de una reserva laboral im-

cuenta, se encontraba con una sociedad aletargada y sin ningún planteamiento de expansión industrial. La industria tradicional había quedado obsoleta y no existían grandes ideas regeneracionistas en la ciudad. Por otro lado, la mayor parte de las reflexiones y opciones que podían plantearse sobre su dinamismo venían encorsetadas por la realidad económica y social del momento, cuando la autarquía había dejado de ser el planteamiento ideológico dominante, pero, al mismo tiempo, la falta de alternativa limitaba las posibilidades de crecimiento industrial. Por otro lado, los déficit energéticos y de materias primas, las dificultades de exportación y la insolvencia de la demanda interna dificultaban las posibilidades de plantear alternativas en este sentido, no solo de carácter local, sino incluso con perspectivas de expansión y de futuro. El aprovechamiento de esta realidad por parte de MAISA se convirtió en un punto importante de su expansión.

En este contexto, en 1949 se celebraron en Valls las bodas de plata de la Escuela del Trabajo, una efemérides que tuvo uno de sus puntos centrales en la conferencia del alcalde de la ciudad titulada “Educación, libertad y trabajo”,<sup>192</sup> en la que enmarcó el futuro de la ciudad en la retórica de los principios del Movimiento. Sus palabras, que dejaban entrever unos planteamientos sociales con una carga ideológica muy diferente a la que había dado lugar a la creación de la Escuela de Maestría veinticinco años antes –a la que había contribuido el que luego sería presidente de MAISA–, escondían la incapacidad para encontrar propuestas alternativas de crecimiento económico. La visión de la expansión económica de Valls dada por su alcalde, que era también procurador en Cortes, se concretó en la inauguración, en 1952, de un Instituto Laboral, en el que se podía estudiar un bachillerato profesional, principalmente orientado a la capacitación agraria. Por aquellos años, la idea de futuro más visible para Valls era la de potenciar la actividad agrícola, en la que se vislumbraban posibilidades de crecimiento a partir de la mecanización del sector y de la transformación y comercialización de sus productos; planteamientos que no eran continuadores de las ideas emprendedoras de la ciudad que habían llevado a la industrialización local y a la creación del Banco de Valls,<sup>193</sup> o al Vilaniu de Narcís Oller.<sup>194</sup> En esta realidad sociopolíti-

---

portante, especialmente en los municipios rurales; la ausencia de conflictividad laboral; la oferta de un suelo industrial con una infraestructura viaria y de suministro atractiva, y la proximidad de mercados importantes. Estos fueron los principales factores que posibilitaron un desarrollo endógeno de determinadas empresas locales y, por otro lado, sirvieron para atraer proyectos de inversión externa” (Margalef, J.; Padrell, J.; Segarra, A., 1993: 15; traducción del catalán).

<sup>192</sup> Fabregas, J. M., 1949.

<sup>193</sup> Costas i Jové, F., 2002.

<sup>194</sup> Narcís Oller, novelista nacido en Valls en 1852, describió en su obra, bajo el prisma del realismo y el naturalismo de raíz francesa –la influencia de Émile Zola es manifiesta–, la sociedad catalana de finales del siglo XIX y principios del XX. *La febre d’or*, uno de sus títulos más conocidos, publicado en 1890,

ca, no obstante, la Escuela de Maestría prosiguió su labor, orientada a la formación industrial, muy especialmente en las ramas de la electricidad y del metal; su papel en la actividad de formación de los trabajadores de MAISA y de otras empresas de la zona fue decisivo.

En este contexto, con un fuerte componente local y con las particularidades personales que ya hemos valorado, y como queriendo romper las inercias descritas, nació MAISA. En un principio, la empresa estuvo formada por unos quince trabajadores, entre los que se contaban los dos accionistas comanditarios. Instalada junto a la muralla de Sant Antoni, en el núcleo antiguo de la ciudad, su plantilla se fue incrementando con trabajadores procedentes del entorno personal de los fundadores, y sus diversos centros de producción se adaptaron en pequeños talleres.

La empresa continuó produciendo terminales de batería, así como cabezas con cableado trenzado y soporte para aisladores, e inició relaciones comerciales con Pegaso, SEAT e Imosa. Como se explica en el libro de conmemoración del cincuenta aniversario de la empresa, SEAT se convirtió en un cliente muy relevante para MAISA:

Los primeros productos importantes que produjo fueron un terminal diesel, cabezales con cable trenzado y soportes para aisladores. Y los primeros clientes que tuvo del sector del automóvil fueron la empresa Pegaso, a la que se le suministraba terminales de baterías, y SEAT, que hizo un pedido de mil instalaciones eléctricas para el modelo SEAT 1400 por un valor de 619.764,75 pesetas.<sup>195</sup>

Ello obligó a ampliar los talleres de producción y a plantear formas de financiación externa, pues la empresa demandante pagaba a 90 días vista, lo que creaba problemas de tesorería que se resolvieron negociando con los proveedores un plazo de pago ajustado a su rotación de cobro, y reajustando gastos y compras. Asimismo, la empresa se planteó aumentar el número de clientes para lograr una mayor frecuencia en los cobros, para lo cual entró en contacto con otros fabricantes: “la empresa se introdujo en la fabricación de cableado para coches de pequeño volumen, como el Biscúter, Iseta, Dav, Dagsa, Kapi, etc., y para algunas marcas de motos, como la Ossa y Rieju, entre otras”.<sup>196</sup> Por otro lado, la financiación bancaria

---

tiene como transfondo la especulación bursátil y el *crack* financiero que se dio por esos años como consecuencia de la burbuja bursátil creada alrededor de los proyectos de ferrocarril. Las referencias a su ciudad natal a lo largo de la novela son continuas.

<sup>195</sup> Paris i Fortuny, J., 2001: 14.

<sup>196</sup> Paris i Fortuny, J., 2001: 17.

no era lo suficientemente ágil como para asumir el descuento bancario que le suponía el fuerte crecimiento de MAISA en sus ventas, y no aceptó el riesgo que ello implicaba. En este contexto, la empresa se vio obligada a buscar cierto equilibrio entre sus fondos propios y la financiación externa, para hacer frente a unos pagos que eran cada vez más elevados, si se considera lo que implicaba el aumento del número de trabajadores y las mayores demandas a los proveedores, así como las compras de nuevas máquinas y la ampliación de instalaciones.<sup>197</sup>

A principios de 1955, la necesidad de mano de obra obligó a la empresa a cambiar sus planteamientos para encontrar nuevos trabajadores. Las relaciones personales y el conocimiento inmediato ya no eran suficientes para cubrir sus estrategias de expansión, lo que le llevó a publicar una oferta de puestos de trabajo en el semanario vallense *La Juventud*.<sup>198</sup> En el anuncio se solicitaban un oficial de primera ajustador, un aprendiz electricista de tercer o cuarto año, cuatro peones con una edad máxima de 35 años, y personal masculino y femenino de entre 14 y 18 años para la sección de montajes eléctricos en serie; se añadía que debían dirigirse a: MAISA, Departamento de Personal, Arrabal San Antonio, 93, de Valls.

El crecimiento de la producción y la necesidad de nueva mano de obra corrieron paralelos a la reordenación administrativa de la empresa, que empezaba a actuar en materias que iban más allá de la simple contabilidad. Un ejemplo de esta nueva orientación lo constituye el hecho de que el tratamiento y la recepción de la demanda que podían generar las ofertas de empleo anunciadas por la empresa implicaran pronto una dedicación específica a la selección e integración del personal. Este desarrollo administrativo fue la base que confirió criterios coherentes a la expansión de producción, y que hizo evolucionar a MAISA desde un taller a una empresa industrial.

---

<sup>197</sup> Kindelán, J. M., 1975. Esta problemática financiera, que MAISA experimentó durante algunos años –de manera muy especial en los años anteriores al Plan de Estabilización de 1959–, la generaliza J. M. Kindelán para la empresa industrial española de principios de los sesenta cuando señala: “buena parte de su financiación [de las empresas industriales] procede de préstamos bancarios a corto plazo; esto ha introducido un factor de inseguridad en la marcha de la empresa, que se encuentra excesivamente dependiente de la fluctuación de la coyuntura financiera.”

<sup>198</sup> *La Juventud*, 1955. La revista *La Juventud*, que tuvo inicialmente una periodicidad quincenal –más tarde comenzó a publicarse semanalmente–, era el órgano de expresión de la Falange en Valls, y lo continuó siendo, adaptándose a las circunstancias de los tiempos, hasta 1976. Se trataba, fundamentalmente, de una gaceta dedicada a los sucesos y acontecimientos locales; no obstante, en fechas significativas, su ideología era manifiesta, más por voluntad de su dirección que por la aceptación de unas implicaciones más amplias, a las que tenía que adaptarse, dada la situación política de España. Desde 1955 se sucedieron en sus páginas los anuncios de ofertas de trabajo de empresas locales; así, MAISA la utilizó habitualmente para conseguir demandantes para sus ofertas de trabajo.

En 1955 la empresa tenía 75 trabajadores, y al año siguiente su plantilla alcanzaba ya 128; a partir de este momento, las ofertas de trabajo en MAISA se sucedieron sin descanso. La empresa fue ampliando también sus instalaciones, y los aumentos de producción eran continuos, algo que logró sin realizar una gran inversión, con ciertas limitaciones de financiación y no menos dificultades de espacio, que llevaron a condicionar una producción seriada.

MAISA desarrollaba su actividad en cinco talleres diferentes. La primera opción que se contempló fue la de construir una fábrica nueva; sin embargo, las dificultades financieras para llevar a cabo el proyecto lo hicieron inviable. La empresa disponía de cierta liquidez y activo circulante que permitían una expansión sin demasiados costes fijos ni endeudamiento financiero, pero no podía inmovilizar recursos en la construcción de una nueva planta, lo que le llevó a alquilar una nave en l'Hospitalet del Llobregat (Barcelona), considerando que era una buena opción, ya que se adaptaba perfectamente a las necesidades de producción de la empresa y estaba muy próxima a sus principales clientes, instalados en Barcelona, circunstancia que, sin lugar a dudas, debía permitirle atender mejor los pedidos. Así, en 1955, la empresa trasladó la sección de cableado para el suministro de SEAT al término de l'Hospitalet de Llobregat. Sin embargo, esta nueva instalación no tuvo la importancia que la empresa esperaba. Las condiciones del trabajador industrial de l'Hospitalet eran muy diferentes de las del obrero de Valls, lo que creó dificultades de adaptación a la filosofía de la empresa; por otro lado, la planta de l'Hospitalet aumentó las divergencias entre socios, cuando se pensó que podrían solucionarse sobre la base de esta deslocalización. A medio plazo, esta factoría, al dejar de producir para SEAT, cerró sus puertas, por lo que la fabricación volvió a concentrarse en Valls. En la nave de l'Hospitalet, propiedad de uno de los accionistas de la empresa, se instaló Industrias Gilabert, participada por MAISA.

Coincidiendo con el cierre de la factoría de l'Hospitalet y la concentración de la producción en Valls, tuvo lugar una reordenación de la empresa. Se contrató a un ingeniero para que se hiciera cargo de la dirección técnica, y la dirección comercial recayó en García Ibáñez, que se responsabilizó de desarrollar los programas de fabricación, compra y venta de materias primas y producto acabado, finanzas, administración, contabilidad y personal. De este modo, la empresa desarrolló unos planteamientos de organización innovadores y se impregnó de una filosofía humanista muy acorde con la personalidad de sus principales accionistas y perfectamente adaptada a la época, al querer superar a través de la misma las contradicciones entre trabajo y capital que se daban en el seno de la empresa y la sociedad.

Este principio era determinante de cómo entendía las relaciones sociales la doctrina de la iglesia católica, que fue la base de estos criterios humanistas en la empresa, y fue también un principio aceptado por el sindicalismo vertical.<sup>199</sup> En cualquier caso, lo que es evidente es que estos criterios tuvieron, durante muchos años, unos resultados prácticos de integración e, incluso, de identificación del personal con la empresa.

La necesidad de esta integración del personal en la empresa, aparte de responder a criterios ideológicos o de comportamiento, radicaba en el fuerte aumento de la demanda, que obligaba al mantenimiento de la estructura de personal y fomentaba una idea de fidelidad en este sobre la base de planteamientos de promoción en un futuro próximo. El coste de reemplazamiento de los trabajadores, en un entorno con un excedente de mano de obra relativa, por el trasvase de otras actividades, pero con una escasa formación práctica como para adaptarlo a procesos de producción de cierta complejidad, otorgó una clara viabilidad a los planteamientos humanistas como filosofía de integración y organización de la empresa. Por otra parte, el fuerte crecimiento de la plantilla condujo a la necesidad de ordenar la estructura de coordinación en el ámbito de organización de taller, creando una serie de personas encargadas del control de la producción, lo que introdujo unas notables posibilidades de promoción interna.

Desde el principio, la empresa consideró como primordial la necesidad de formar al personal, lo que se concretó en la realización de una serie de cursos, esencialmente técnicos, que se apoyaron en el profesorado de la Escuela de Maestría de Valls, y otros de motivación e integración en la empresa impartidos, muchas veces, por su personal directivo. La integración del trabajador en la empresa, impregnado por este criterio humanista, tuvo otra consecuencia práctica: el cambio de los sistemas de producción a partir de la formación del personal, la potenciación de los cargos de control del personal inicial y la creación de una estructura de controladores del proceso.

La expansión del mercado de automoción dio lugar a un fuerte incremento de la demanda y a la necesidad de aumentar la productividad cambiando los procesos de producción, lo que determinó el paso de una producción estática, en la que el trabajador permanecía en un

---

<sup>199</sup> M. F. Guillén (1995) explica cómo la difusión de la idea de organización de las empresas sobre la base de las relaciones humanas tuvo varias líneas de pensamiento. Una de ellas fue la católica; también la apoyó el sindicalismo vertical y, en parte, la Comisión Nacional de Productividad Industrial (CNPI). MAISA aceptaba plenamente los valores humanistas en su *management*, más ligados a la tradición católica que al sindicalismo vertical. Los criterios de la empresa en relación con la importancia de la función directiva y la motivación de los trabajadores tuvieron continuidad práctica en su organización. En este sentido, hay que buscar los planteamientos teóricos seguidos en su *management* en Gelinier y Drucker.

lugar fijo pero realizando la tarea prácticamente en solitario, a una organización por partes del proceso, en la que trabajaba de forma coordinada, en equipo y en una cadena de montaje, para obtener el producto final. Este cambio organizativo, asimismo, llevó a pasar de un control de tiempos por número de productos a uno de determinación de tiempos por fases y su coordinación. En definitiva, se introdujo el taylorismo en el proceso de producción, lo que no resultó contradictorio con los principios humanistas de la empresa a los que nos hemos referido anteriormente. Como bien apunta Guillén:

Ya a finales de los años cincuenta se comenzó a apreciar que los empresarios, directivos y expertos organizativos españoles dieron la bienvenida a los postulados de la teoría de las relaciones humanas [...]. Tal y como hemos indicado anteriormente, las actividades de estos pensadores resultaron en una distorsión del Taylorismo y en el triunfo del eclecticismo organizativo.<sup>200</sup>

La producción en cadena se introdujo en líneas de montaje con equipos de personas reducidos, mientras que el cronometraje y el control de tiempos se aplicaron rápidamente.

En los siguientes apartados estudiaremos diferentes aspectos de la empresa a lo largo de este periodo, cuando esta ya había consolidado una organización con la voluntad de incrementar la producción. Esta estructura le ayudó a definir una cultura empresarial, al tiempo que creó ciertos desequilibrios en su crecimiento entre la sección de cableado y mecánica. La empresa se planteó una diversificación de su producción y, al mismo tiempo, realizó ajustes globales de costes aumentando la utilización de su capacidad de producción.

### **3.2.1. Problemática industrial y desarrollo empresarial**

Entre 1950 y 1959, como se explicó en el capítulo anterior, se resquebrajó el ideario autárquico. De este modo, se abrió un periodo de transición hacia una mayor racionalidad económica en la utilización de los recursos productivos que se plantearía formalmente en los años sesenta; en este contexto, las empresas, principalmente las industriales, se encontraron con tres dificultades esenciales: el suministro, las limitaciones de mercado y la necesidad de encontrar dinámicas a medio plazo que les permitieran plantear una estrategia empresarial.

El rigidísimo control económico existente no dejaba de favorecer la cuenta de resultados de muchas empresas en la contabilidad de caja; los márgenes de beneficio eran importantes, y la adaptación al sistema por parte de unas economías de posicionamiento que

---

<sup>200</sup> Guillén, M. F., 1995.

permitían facilidades burocráticas y actuaciones preferenciales podían dar sus frutos en resultados anuales, lo que, unido a las particularidades generales del entorno –salarios bajos, aceptación de la casuística del mercado de suministro y aumento de los precios de venta–, posibilitaba actuaciones preferentes en el mercado interior que permitieron una acumulación relativamente importante. Esta situación se manifestaba en las grandes empresas, así como en las pequeñas y de nueva creación. La diferencia básica entre ambas estribaba en su diferente funcionalidad a la hora de actuar en el mercado de suministros y en sus distintas posibilidades de venta.

Las grandes empresas implantadas en nuevos sectores, como el del automóvil, frente a lo que era tradicional en la industria española, necesitaron pronto una actividad auxiliar que les suministrase piezas no siempre estandarizadas para el mercado general, sino ajustadas a sus necesidades, lo que les llevó a contactar con una serie de pequeños talleres para asegurar el suministro; en este contexto, surgieron nuevas empresas y algunas de las ya existentes iniciaron un proceso de adaptación. Las condiciones de crecimiento y expansión de estas empresas, generalmente dirigidas a la fabricación de productos intermedios, auxiliares de las grandes y con poco posicionamiento en el mercado, fueron difíciles. Sus objetivos de supervivencia, aparte de la presión del día a día, pasaban por asegurar una masa crítica y por escoger un segmento de mercado donde encontrar mayor seguridad en sus ventas y mayores posibilidades de especialización. Sus principales problemas se pueden resumir en los siguientes puntos:

- Dificultades de suministro.
- Estrechez de mercado.
- Falta de tecnología.
- Inseguridad en la programación de los clientes.
- Mano de obra no preparada.
- Falta de planteamientos de organización para ordenar su expansión.
- Problemas financieros.
- Poca especialización y dispersión en su producción.

A pesar de estos problemas, el sector tuvo unas tasas de crecimiento importantes. En este contexto se planteó el desarrollo y la expansión de algunas de estas empresas, que



pasaron a desempeñar un papel significativo en su segmento de mercado, aumentando su tamaño y consiguiendo una expansión notable. Las bases de este crecimiento y su filosofía de empresa se fueron desarrollando a lo largo de la década en muchas de ellas, pero fue en los años sesenta y en años posteriores cuando esta realidad se materializó de forma más visible.

Se ha estudiado poco la dinámica de creación y expansión empresarial en España a lo largo de los años cincuenta y principios de los sesenta. La oferta productiva de la economía española, en aquel periodo, se concretaba en la existencia de monopolios u oligopolios, que eran la estructura de producción dominante. El papel de las pymes, en tanto que empresas no dominantes en su sector productivo, era completamente secundario; la estrechez del mercado y las dificultades de relación con el exterior, así como aspectos culturales de diversa índole –como el origen y la formación del empresario–, dificultaban su crecimiento. Fueron pocas las nuevas empresas que, en el contexto autárquico o en el de influencia posterior hasta 1959, se consolidaron y expansionaron. Ello, sin embargo, no implicó que durante esos años no se acumularan grandes fortunas, como consecuencia del estraperlo y de fenómenos especulativos de importación-exportación y, posteriormente, en el ámbito de la construcción.<sup>201</sup> En este contexto, el efecto riqueza fue muy importante para el pequeño empresario, mucho más, en algunas ocasiones, que la consolidación y expansión de su organización empresarial. Cabe considerar, en este punto, las reflexiones de J. A. García-Durán acerca de esta dinámica empresarial en un estudio que, aunque situado en otro contexto temporal, resulta perfectamente válido para el periodo estudiado:

Se afirma muchas veces que en España la pequeña burguesía vive por encima de sus posibilidades, pues con un pequeño taller se alcanzan niveles de vida superiores a los de otras latitudes. El mecanismo de protección del factor escaso ha servido durante un tiempo para crear experiencias y vocaciones empresariales, para reconocer algunas de las complejidades de la gestión; pero los costes de mantenimiento de ese equilibrio se amplían cada vez más, al tiempo que disminuyen algunas de sus ventajas.<sup>202</sup>

Por aquellos años no existía una empresa auxiliar de apoyo a los nuevos sectores industriales que se estaban configurando como la base del sector secundario. La metalurgia ni siquiera tenía un tejido empresarial suficientemente interrelacionado y de apoyo a otros

---

<sup>201</sup> Martín Gómez, J., 1995.

<sup>202</sup> García Duran, J. A., 1984.

sectores productivos, lo que obligaba a una fuerte integración vertical en las empresas de productos finales y, muy especialmente, a las del automóvil. En este contexto, en muchas ocasiones, lo primero que se buscaba era el contacto que ofrecía la oportunidad de crear la empresa para, posteriormente, ver las posibilidades de su desarrollo e integración en un tejido industrial que deseaba incrementar interrelaciones y ser capaz de responder a la demanda creciente del sector. Precisamente, la subsistencia de las empresas de productos intermedios pasaba por sus posibilidades de contacto y relación;<sup>203</sup> más tarde, fue muy importante el ajuste de su estructura de costes al precio señalado por una demanda industrial en un mercado poco transparente. Estas pymes tuvieron unos ritmos de especialización productiva muy rápidos; si no se adaptaban a esos cambios, sus problemas de costes se podían agudizar y podían dar lugar a su salida del mercado.

En esta situación, gran parte de la flexibilidad en su ajuste radicaba en el control institucional de los sistemas salariales, ya sea a través de los salarios básicos o a través de las horas extras;<sup>204</sup> posteriormente, la subcontratación tuvo una significación muy notable, así como el buen posicionamiento en el suministro de materias primas. La inversión en bienes de equipo, nuevas plantas y organización estaba muy condicionada por las dificultades de acumulación inicial, a lo que había que añadir la poca transparencia y aceptación del riesgo por parte del mercado financiero, junto a cierta inseguridad en la continuidad de la demanda.

En este contexto, cabe considerar los planteamientos de Coase, quien sostiene que “La forma en que se organiza la industria depende entonces de la relación entre los costes para llevar a cabo la transacción en el mercado y los costes de organizar las mismas transacciones dentro de una empresa que puede realizar esta función a un coste menor”.<sup>205</sup> Esta relación viene muy condicionada por la autonomía o capacidad de tomar decisiones en una situación de poco mercado, lo que llevó de manera inmediata a la

---

<sup>203</sup> Esta fue también la tónica general en las empresas de productos de consumo final. Así, Esteve Sala Soler comentó que creó la empresa Gaggia Española S. A., como consecuencia de su represalia y, a la vez, de sus contactos políticos (Permanyer, Ll., 2003).

<sup>204</sup> “La intervención estatal española en la negociación colectiva era radicalmente distinta [...]. La administración, prácticamente, será la tercera fuerza presente; el sistema se estructura teniendo, en dicha intervención, uno de los elementos fundamentales. Esta «es clara y descarada, pero no sorprendente, si convenimos que el proceso de acumulación capitalista español se mueve a través de un manejo indiscriminado de los salarios como arma política de acumulación y estabilización económica» (Serrano, A.; Malo de Molina, J. L., 1979: 54-55; nota de I.E.L.-ESADE: *Boletín Informativo*, núm. 11, “La contratación colectiva. Indicaciones e hipótesis para un estudio de la realidad española”, Barcelona).

<sup>205</sup> Coase, R. H., 1994: 55.

dificultad de adoptar el taylorismo como base organizativa del proceso de producción, dada la dificultad de asegurar series largas, así como la necesidad relativa de aumentar la productividad y de disminuir los costes, ya que los incrementos en la producción no tenían por qué determinar un beneficio marginal creciente.

La situación cambió posteriormente, como consecuencia del aumento de la demanda para esta industria intermedia, y la ventaja comparativa en el suministro radicó en la mayor capacidad de producción. No obstante, la producción en cadena no fue una realidad, en muchas de ellas, hasta bien entrada la década de 1960; así, predominó la organización del trabajo por familias de máquinas, a veces unitarias, antes que la producción seriada. Un problema adicional para adaptar estos criterios de organización radicó en las dificultades para invertir en nuevos procesos, máquinas e instalaciones.

Las empresas que consiguieron adaptar sus condiciones de producción al mercado y que mantuvieron una clara estrategia de expansión lograron asumir, con mayor o menor éxito, ciertos mecanismos de acumulación que hicieron posible su mantenimiento y posterior desarrollo. MAISA constituye un paradigma de este modelo de crecimiento, y se le puede considerar de forma muy particular por sus planteamientos de funcionamiento, su entorno y su capacidad de adaptación a las circunstancias económicas, organizativas, de mercado y sociales de la realidad económica del país. Muchas de las empresas creadas en aquellos años no pasaron de ser pequeñas industrias y se plantearon antes como negocio que como núcleo del desarrollo de una estructura empresarial con posibilidades de adaptación a las nuevas dinámicas de mercado. Dada su incapacidad para adaptarse a métodos de gestión más racionales, la mayor parte de ellas se fueron extinguiendo por sí solas. Sin embargo y aún teniendo en cuenta las condiciones de funcionamiento de la economía española aquellos años, no debe dejarse al margen, a propósito de esta limitación, lo que apunta el profesor Estapé como falta de capacidad empresarial:

En un sistema económico como el nuestro, el factor que acostumbra a limitar decisivamente las posibilidades de progreso no es la maquinaria ni el capital ni los mercados; el factor realmente limitativo es el empresario. La necesidad más urgente de nuestras industrias viene determinada por la escasez, tanto absoluta como relativa, de empresarios preparados, técnica y económicamente.<sup>206</sup>

Uno de los elementos esenciales que contribuyeron a la flexibilidad de la producción en el sector industrial fue la adaptación del factor trabajo, que las empresas encontraron no

---

<sup>206</sup> Estapé, F., 1958 (mencionado en Jané Solá, J., 1968: 185).

como consecuencia de pactos, sino como resultado de los aspectos normativos existentes. Los condicionantes que introducía la reducida flexibilidad contractual, entre ellos la regulación de los contratos fijos y las dificultades de extinguir la relación laboral durante la vida activa del trabajador, se vieron compensados por una clara reglamentación de los mínimos salariales, próximos a la subsistencia –hasta principios de los años sesenta el salario mínimo no superó, en su valor de salario real, los niveles de 1936–,<sup>207</sup> y por las horas extraordinarias, que se convirtieron en otro elemento básico de flexibilidad, al ser planteadas unilateralmente por la empresa en función de su demanda y contar con la favorable aceptación por parte de los trabajadores, para quienes representaba un complemento salarial. Por otro lado, las empresas se encontraban con un mercado de trabajo dual, con un exceso de mano de obra no cualificada y una significativa escasez relativa de mano de obra cualificada.

En esta situación de crecimiento económico se fueron aceptando en las estructuras del Sindicato Vertical, que regulaba las pautas de la relación laboral, tímidos criterios de flexibilidad para negociar acuerdos en el mercado de trabajo, como la negociación colectiva. La Ley de Contratación Colectiva de 24-VI-1958 y su reglamento, promulgado por una orden del 22 de julio, constituyeron un primer intento de liberalización del mercado de trabajo, al establecer la posibilidad de una negociación entre las partes,<sup>208</sup> si bien los privilegios del Sindicato Vertical en el proceso negociador condicionaban en gran manera la libertad de esas negociaciones. A pesar de este condicionante político, la nueva regulación significó un paso importante para plantear aumentos de productividad en las empresas y una mayor flexibilización en los sistemas salariales. En definitiva, introdujo unos cambios organizativos que determinaron incrementos de productividad en un mercado expansivo que, al mismo tiempo, se vio influido positivamente al plantearse unas condiciones de trabajo y de salarios muy superiores a los existentes con las antiguas Reglamentaciones de Trabajo. En general, esta regulación tuvo como efecto casi inmediato un aumento del salario real, lo que fue decisivo para el crecimiento global de la economía, al posibilitar un incremento de la demanda. Al mismo tiempo, tuvo consecuencias importantes para algunas empresas, que no pudieron absorber el mayor coste mediante aumentos de productividad. Como señala Jané Solá, “la

---

<sup>207</sup> Serrano, A.; Malo de Molina, J. L., 1979.

<sup>208</sup> Alonso García, M., 1967.

instrumentación de los salarios, en su multiplicidad de tarifas y estructuras, coadyuva, en una etapa posterior, a eliminar las empresas no competitivas”.<sup>209</sup>

El fuerte incremento de la producción en la economía española a partir de 1960 dinamizó los planteamientos de funcionamiento empresarial existentes hasta entonces e implicó un cambio importante en la estructura y organización de las empresas. Las posibilidades de crecimiento de las pequeñas empresas en el periodo fueron notorias, así como las de creación de muchas otras. Fue en el sector industrial donde se materializaron más experiencias de este tipo, especialmente en los sectores con una mayor dinámica de crecimiento, como la producción de bienes de consumo final y, sobre todo, los sectores metalúrgico y de maquinaria eléctrica. Como señalan Ortega y Hermosilla:

En 1955 el sector metalúrgico representaba el 13,2% de la industria manufacturera catalana en términos de valor añadido bruto, por detrás del textil, confección y piel, que significaba el 53,2% [...] entre los años 1955 y 1973 [...] Cataluña se convierte en la zona metalúrgica más importante de España. Entre 1955 y 1971 el valor añadido del sector metalúrgico catalán se multiplica por 13,8 en pesetas corrientes, frente al 8,2 del total de España, mientras que el conjunto de la industria manufacturera en Cataluña lo hace por un 5,4 y el textil, confección y piel por un 2,5.<sup>210</sup>

En este contexto, MAISA estableció en 1962 su primer Convenio Colectivo (CC),<sup>211</sup> resultado de una negociación impulsada por la empresa, en el que se estableció una clasificación laboral, así como una reglamentación de los ritmos y de las primas de producción. La idea de productividad y de ritmo de trabajo en procesos seriados estaba muy presente en él, en tanto que formaba parte de los planteamientos organizativos de la empresa. Seguidamente se detallan sus principios y objetivos específicos:

El objetivo base de nuestra Empresa está en lograr un complejo industrial que, aportando bienes positivos al núcleo propio de capital y al conjunto económico del país, colabore al crecimiento y prosperidad de la ciudad de Valls, brindando asi-

---

<sup>209</sup> Jané Solá, J., 1968.

<sup>210</sup> Ortega, J.; Hermosilla, A., 2002: 77-78. Traducido del catalán: “L’any 1955 el sector metal·lúrgic representava el 13,2% de la indústria manufacturera catalana en termes de valor afegit brut, per darrera del tèxtil, confecció i cuir, que suposava el 53,2%. [...] entre els anys 1955 i 1973 [...] Catalunya es converteix en la zona metal·lúrgica més important d’Espanya. Entre els anys 1955 i 1971 el valor afegit brut del sector metal·lúrgic català es multiplica per 13,8 en pessetes corrents, per un 8,2 del global d’Espanya, mentre que el conjunt de la indústria manufacturera de Catalunya ho fa per 5,4 i el del tèxtil, confecció i cuir, per 2,5”.

<sup>211</sup> MAISA, 1963.

mismo a sus hombres y a sus familias, la posibilidad de una vida profesional, digna en lo humano, capaz en lo retributivo y elevada en lo moral.<sup>212</sup>

En este enunciado se refleja con claridad la filosofía de la empresa, que era lo suficientemente explícita como para llegar a figurar en un acuerdo laboral; en él destacan varias premisas generales, como la idea de lograr un complejo industrial, su relación con el entorno y el sentido moral en sus relaciones humanas con los trabajadores. El convenio, en su parte normativa, señala a continuación los objetivos específicos, que se concretan en cuatro aspectos claramente relacionados con criterios de organización y actuación en la empresa:

- *Aspecto profesional*: unificar los criterios de actuación de la dirección, ejecución y control.
- *Aspecto humano*: conseguir la co-gestión, como principio de responsabilidad, colaboración y respeto mutuo.
- *Aspecto retributivo*: compensar adecuadamente la labor de cada hombre en el trabajo.
- *Aspecto económico*: establecer una política salarial relacionada con la mejora de la productividad individual y colectiva.

MAISA experimentó un importante incremento de la producción en este periodo, lo que, al mismo tiempo, le obligó a crear una estructura que no se daba en la mayoría de las pequeñas empresas manufactureras que se habían fundado en aquellos años. El desarrollo de la empresa vallense siguió un claro guión de creación de estructura a partir de planteamientos organizativos; en este sentido, constituye un caso paradigmático de desarrollo empresarial en la España de los años cincuenta y sesenta. El planteamiento humanista como forma de integración de la mano de obra en la empresa fue un valor constante en la filosofía empresarial de MAISA; sin embargo, no por ello dejó de aceptar la organización taylorista del trabajo, en lo que se refiere a la necesidad de aprovechar los recursos disponibles y de incrementar la productividad, a partir del momento en que el aumento de la demanda le obligó a reorganizar sus procesos de producción.

Según apunta Mauro F. Guillén en su guía bibliográfica sobre la organización de la empresa española, “Parece ser que en España las relaciones humanas solamente fueron

---

<sup>212</sup> MAISA, 1963

una ideología y un lenguaje para referirse a los problemas laborales. La aplicación práctica de técnicas de relaciones humanas quizás solamente se llevó a cabo en algunas empresas”.<sup>213</sup> Aun aceptado esa generalización, el caso de MAISA constituye una de esas excepciones, como ponen de manifiesto, por un lado, la necesidad de integrar a los trabajadores en un entorno de escasa concentración industrial y, por otro, la creación de una estructura organizativa donde, dado el crecimiento y la expansión de la empresa, se dieron muchas posibilidades de promoción. La capacidad integradora de la empresa, sobre la base de unos ideales humanistas, no llevó, en ningún caso, a plantear la posibilidad, ni mucho menos la exigencia –lo que difícilmente hubiera tolerado la empresa–, de planteamientos organizativos autónomos por parte de los trabajadores, más propensos a la integración que a la reivindicación. La empresa, que conocía bien este contexto, desarrolló ese proceso de integración a partir de diferentes actuaciones:

- Capacitación del personal para potenciar la formación en todos los niveles. Formación en técnicas de producción y de responsabilidad.
- Salarios superiores a las empresas de su entorno. Establecimiento de pluses como estímulo a la producción.
- Creación de un Departamento de Recursos Humanos, con un psicólogo al frente. Hasta entonces, el Departamento de Personal tenía como función básica la nueva contratación. A partir de 1960 también se planteó la adecuación del personal a los puestos de trabajo.
- Creación de un fondo de ahorro y asistencial para los trabajadores.
- Reconocimiento de la antigüedad mediante dos incentivos: la entrega de tres acciones de la empresa a los trabajadores con más de cinco años de antigüedad, y el derecho a suscribir acciones de la empresa.<sup>214</sup>

De acuerdo con estos planteamientos, los esfuerzos en el trabajo y la necesidad de conseguir una mayor productividad por persona ocupada, en un sector en que los márgenes eran confortables por las condiciones de suministro en el mercado interior, descansaban sobre unos principios claramente tayloristas, como se puso de manifiesto en la organización del trabajo que se estableció en el primer Convenio Colectivo de la empresa (1962). No obstante, en el ámbito formal, el criterio humanista de integración continuaba mani-

---

<sup>213</sup> Guillén, M. F., 1995.

<sup>214</sup> MAISA, 1965.

festándose como exigencia y también como responsabilidad. Así se desprende del discurso que el presidente de la empresa realizó en la Junta General de MAISA de 1965 ante 161 trabajadores accionistas –de una plantilla algo superior a los 400–:

Quiero insistir una vez más en el aspecto de unión de nuestros esfuerzos, para señalar que el futuro que se abre ante nuestros ojos obliga al accionista a pensar más en que el Capital de la Empresa se fortalezca que en percibir un reparto brillante de dividendos; obliga a los técnicos y mandos que ocupan puestos de responsabilidad en los distintos departamentos y escalones, a superarse y a exigirse más cada día, y obliga, también, a los colaboradores que en la oficina o en el taller trabajan en funciones específicas, a desarrollar una actividad cada día mayor tanto en el aspecto físico –que nunca en MAI será explotado porque respetamos la consideración humana de las personas– como en el aspecto intelectual, aportando iniciativas y sugerencias que mejoren su trabajo diario, evitando el despilfarro de materiales y de energía personal.<sup>215</sup>

### **3.2.2. Los cambios organizativos**

MAISA, que mantenía cierta diversificación en la producción –aceptando una amplia demanda que era capaz de suministrar a partir de sus posibilidades de producción–, se decantó pronto por una clara especialización. Los planteamientos iniciales, que pasaban por ofrecer servicios en instalaciones eléctricas, agrícolas y residenciales, taller de automoción, terminales de batería y cableado, fueron siendo sustituidos por otros que dieron prioridad a la producción, cada vez más compleja, de suministros para la industria del automóvil. El taller mecánico se transformó en taller de fundición, mecanizado, mantenimiento y adaptación de máquinas, mientras que el eléctrico se especializó en el cableado. La expansión del mercado fue el detonante del crecimiento de MAISA: la firma de contratos con SEAT, Renault, IMOSA y Pegaso para suministrarles terminales de batería, cabezas con trenzado y soportes para aisladores se convirtió en la base de su desarrollo.

SEAT fue, sin lugar a dudas, uno de sus clientes más importantes, motivo por el que tuvo que destinarle largas series de producción, siempre con una notable exigencia de control de calidad, pues contrataba los productos con especificaciones técnicas muy precisas. Esta dinámica obligó a MAISA a plantearse una especialización en la producción para el suministro industrial y una nueva ordenación productiva. Hasta 1955 distribuía el proceso en cinco locales, disponía de un único almacén y de escasa maquinaria, y contaba con un personal poco especializado. Por estas razones, decidió

---

<sup>215</sup> MAISA, 1965.



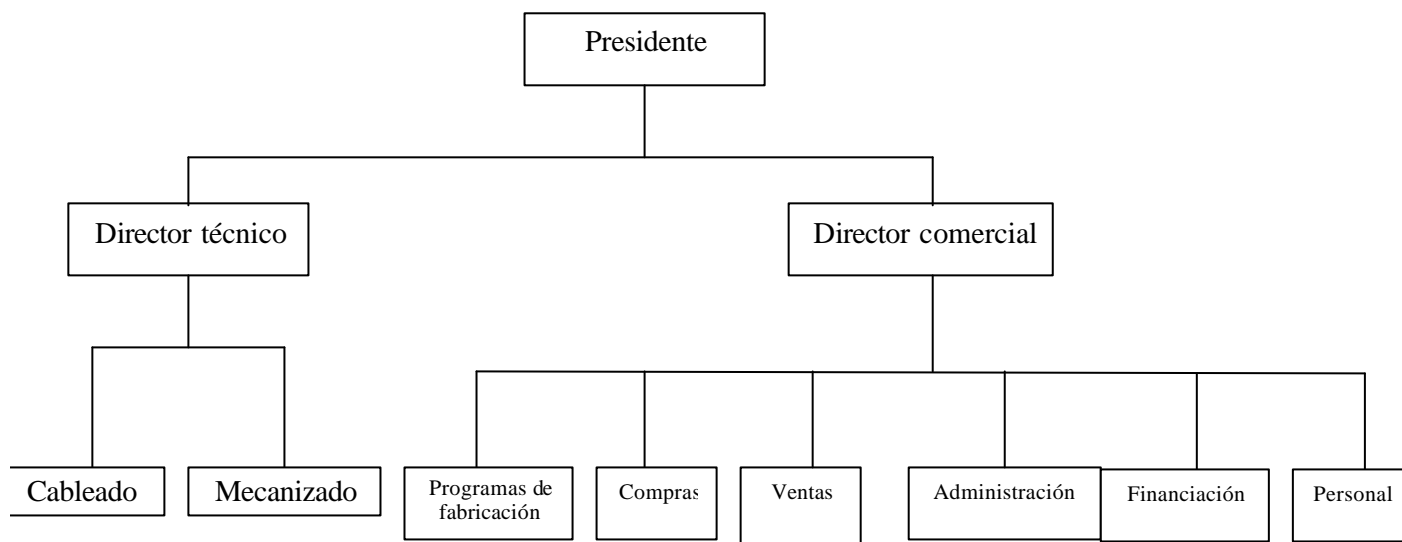
adquirir unos nuevos almacenes en Valls, donde instaló el taller mecánico y concentró la producción de bornes de batería –producto esencial en los años cincuenta–, sobre la base de una patente propia. Asimismo, ubicó en ellos los servicios auxiliares de la producción y los administrativos y de gestión de la empresa. Posteriormente, a mediados de los años sesenta, se trasladó a las instalaciones de una antigua fábrica de calzado situadas en el Passeig de l'Estació, en el ensanche de la ciudad. Al tratarse de un espacio de uso industrial, que disponía de varias salas de talleres, la empresa no tuvo problemas para adaptarla a sus proyectos y necesidades de producción seriada.

La organización como empresa de Planas y Cia. S. C. se centraba en el taller mecánico, cuya figura más importante era el jefe de taller, a quien correspondía generar la sinergia necesaria para la fabricación del producto, así como supervisar la producción. El trabajo no era seriado, sino repetitivo, motivo por el que el mismo operario realizaba múltiples tareas necesarias para la fabricación de los terminales de batería. Aunque el taller era un elemento fundamental, el complemento administrativo y de gestión fue ocupando cada vez un lugar más importante. Al principio fue asentándose sin una consideración muy específica de su funcionalidad, y su dinámica estaba estrechamente ligada al carácter del responsable y a sus contactos para conseguir pedidos y suministros; no obstante, muy pronto fue necesario establecer una función administrativa de control de caja y de flujos de la producción, motivo por el que fue preciso contratar a un personal más especializado. Así pues, el triángulo de crecimiento inicial de MAISA estuvo formado por los vértices propietario-contactos, taller-producción y administración-organización, vértices que, posteriormente, se fueron adaptando a las nuevas situaciones del mercado y sirvieron de base para el posterior crecimiento de la empresa: del taller se pasó a la fábrica; se profesionalizaron las relaciones con el exterior, al igual que las ventas y las compras, y la coordinación interna generó unos cargos directivos que fueron un activo muy importante en su expansión.

Los cambios que se introdujeron en la estructura de funcionamiento como consecuencia del aumento de la producción obligaron a establecer un primer organigrama, que se dividió en dos grandes secciones, una técnica y otra de gestión y comercial, ambas dependientes del presidente, que crearon una estructura funcional formada por seis actividades específicas: gestión administrativa, compras y ventas, programa de fabricación, selección de personal, gestión de la producción de cableado y gestión de la producción de mecanizado. Como ya señalamos anteriormente, la empresa contrató a un

ingeniero para dirigir el área de producción, mientras que el área comercial, que tenía un significativo peso, pues incluía programas de fabricación, fue gestionada por una persona de la confianza del presidente. En definitiva, el organigrama no se centraba en la organización técnica sino en las capacidades de gestión, que se estructuraban alrededor del área comercial, a la que correspondía impulsar todo el proceso y gestionar los nuevos pedidos. Tales planteamientos organizativos tuvieron una gran importancia para el desarrollo futuro de la empresa. Como bien señala Chandler, “estas capacidades organizativas han proporcionado la fuente –la dinámica– para el continuo crecimiento de la empresa. Han hecho posible obtener los ingresos que han permitido reunir los fondos necesarios para aquel crecimiento”.<sup>216</sup>

### *ORGANIGRAMA DE MAISA EN 1955*



Las series largas que implicó el impulso de mercado obligaron a modificar los sistemas de producción y a establecer un mayor control sobre estos, lo que, indirectamente, supuso aumentar el número de responsables de control de proceso, que serían los futuros cuadros intermedios de la empresa, con una dependencia directa de los directivos. En el caso de MAISA, los máximos responsables se concretaron en cuatro personas, aparte del presidente: dos accionistas, un ingeniero contratado y otro accionista, socio comanditario inicial, a quien correspondía el impulso de los procesos de fabricación. El proceso se iniciaba con la contratación en firme del pedido; previamente, se habían establecido los

<sup>216</sup> Chandler, A. D., 1996: 981.

esquemas de costes y se había negociado el precio, siempre dentro de unos márgenes. A partir de esa aceptación, se determinaban los plazos de entrega y la carga de trabajo que debía realizarse por líneas, cada una de las cuales tenía un responsable, dependiente del jefe de taller y encargado de garantizar el cumplimiento de la producción.

El sistema de funcionamiento productivo era relativamente simple, aunque de una complejidad muy superior a los esquemas iniciales de taller. Como consecuencia del aumento de los flujos de producción, la organización del taller se modificó, fue necesario integrar los aumentos de plantilla, y se profundizó en una organización por tareas individualizadas para cada operario y con movimiento del producto a partir de lotes, lo que determinó notables pérdidas de tiempo, pues el operario tenía que realizar diferentes tareas. En este contexto, fue necesario encontrar, a través de un cambio en la organización, un punto de equilibrio en el que el tiempo de movimiento del producto compensara la acumulación de tareas en el trabajador. En los inicios, la organización de la producción por tareas individualizadas respondía, fundamentalmente, a tres causas:

- Dificultades de capitalización para invertir en cadenas de proceso.
- Series de producción cortas, que no compensaban una organización taylorista del trabajo.
- Inseguridad en la continuidad de la demanda por parte de pocos clientes.

En esta organización se aplicaba un control de tiempos por número de piezas realizadas, y no tanto por cronometraje de unas tareas que resultaban difíciles de segmentar, dado el tipo de organización de la producción. Era una organización típica de taller, en la que un encargado controlaba todo el proceso y era, al mismo tiempo, su impulsor. A finales de los años cincuenta, en MAISA, el proceso de taller comenzó a ser sustituido por una producción seriada, con movimiento del producto al término de la tarea de cada trabajador. Esta organización se generalizó en la sección de cableado, pero no así en mecanizado, donde la producción estática por lotes era aún un elemento esencial, dada la dificultad técnica y económica que planteaba una mayor automatización del proceso. MAISA se fue ajustando a los cambios de organización del trabajo en función de criterios de mejora de la productividad, lo que requirió un control mayor que el existente en el taller e implicó el desarrollo de una estructura administrativa.

La evolución descrita sobre estas líneas fue un proceso generalizado en las empresas industriales en España, que experimentaron cierto desarrollo durante esa época. El pro-

ceso de organización de la actividad productiva en la empresa industrial fue cada vez más complejo, lo que se reflejó claramente en dos indicadores: por un lado, en el crecimiento del número de empleados administrativos<sup>217</sup> y, por el otro, en la profesionalización de la gestión, uno de los elementos básicos del crecimiento de las pymes en el periodo.

En la división de cableados de MAISA, el proceso se mejoró mediante la introducción de operaciones continuadas, sin retorno, en la cadena de montaje: se movía el tablero de soporte y cada operario realizaba en él una fase precisa. Este decisivo cambio tuvo lugar a principios de los sesenta. Las instalaciones y los talleres, que alcanzaron los 6.000 metros de superficie, se adaptaron a esta nueva realidad, lo que permitió que la empresa se planteara su posicionamiento en el mercado, pues unas instalaciones adecuadas posibilitaban economías de aglomeración. Como señala Chandler, hay que tener en cuenta que:

El hecho empresarial relevante no fue la invención –o incluso la comercialización inicial– de un proceso o de un producto nuevo o muy perfeccionado. Lo fue, en cambio, la construcción de una planta de la dimensión óptima adecuada para explotar plenamente las economías de escala, las de diversificación, o ambas a la vez.<sup>218</sup>

En la división mecánica, la mejora global del proceso se planteó de manera muy distinta. Resultaba difícil desarrollar una producción seriada sobre la base de una cadena de montaje, pues ello requería un proceso de automatización que precisaba una fuerte inversión, lo que no fue posible hasta finales de los años ochenta. Así pues, en esta división la producción continuó realizándose de manera tradicional, principalmente por dos motivos: en primer lugar, por la simplicidad del proceso, que no obligaba a una especialización en tareas separadas, y en segundo lugar, porque participaba de una manera proporcionalmente menor en el producto final de la empresa. No existía una elasticidad creciente en la demanda directa o derivada de los productos que se realizaban en esta línea de producción. Con todo, se optó por introducir mejoras parciales de circulación en el taller y de subcontratación, lo que supuso importantes disminuciones de coste, si bien no planteó un salto cualitativo en su organización global. El mecanizado no es una función de montaje, y establecer un proceso seriado implicaba una automatización global del proceso; en este sentido, influyeron las consideraciones que ya se han expuesto y también las dificultades de introducir un desarrollo tecnológico de estas

---

<sup>217</sup> Kindelán, J. M., 1975. “en 1950 la empresa industrial española media disponía de 9,5 empleados administrativos por cada cien empleados de producción. En 1970 la relación había aumentado a 15,3”.

<sup>218</sup> Chandler, A. D., 1996: 43.

características en aquellos momentos. En este periodo, por otra parte, aparecieron los primeros directivos, que, como señala Chandler, retroalimentaron una dinámica de expansión: “Una vez dicha jerarquía se había hecho cargo con éxito de la función de coordinar los flujos, el deseo de los directivos de asegurar el triunfo de la empresa convirtiéndola en una institución rentable creó fuertes presiones para su crecimiento continuado”.<sup>219</sup>

Como consecuencia de estos cambios organizativos y de la expansión de su producción, la empresa abandonó sus compromisos de reparaciones externas y se orientó claramente a la producción industrial. Ello dio lugar a un rápido aumento de la plantilla y, al mismo tiempo, a la creación de la estructura administrativa necesaria para enmarcar el crecimiento de aquella. La empresa necesitaba nuevo personal para tareas cada vez más complejas. Sus nuevas contrataciones se pueden analizar a partir de los anuncios publicados en la revista *La Juventud* de Valls; en el cuadro 3.1 puede observarse la oferta preferente de puestos de trabajo desde 1955 hasta principios de los años sesenta.

**Cuadro 3.1. Ofertas de empleo insertadas por MAISA en la revista *La Juventud*.**

Año	Ajustador	Electricista	Mecánico	Montaje	Tornero	Admón.	Proyectos	Comercial
1955	**	**		**				
1956	**		**	**	**	**		
1957	**							
1958	**	**	**	**	**	**	**	
1959	**		**	**	**	**		
1960			**	**	**	**	**	
1961			**	**	**	**	**	**

Fuente: Elaboración propia a partir de la revista *La Juventud*.

El análisis de los puestos de trabajo ofertados por la empresa entre 1955 y 1961 permite ofrecer algunas reflexiones acerca de su estructura de funcionamiento y de la forma de contratación de los trabajadores. Durante el periodo 1951-1955, la nueva ocupación en la empresa, limitada en su número, quedaba cubierta antes por medio de las relaciones per-

<sup>219</sup> Chandler, A. D., 1988: 658.

sonales de los que trabajan en ella que a través de ofertas abiertas. Así, con anterioridad a 1955, no se insertan anuncios de trabajo en la revista, lo que podía ser debido a un condicionamiento ideológico de no querer o no poder cumplir esta función, bien por la normativa laboral existente, bien por no tener necesidad la empresa. No obstante, a partir de 1955, los servicios de selección de la empresa sí utilizaron habitualmente los anuncios en esta publicación local, así como en los cines de la población,<sup>220</sup> lo que hizo que las posibilidades de elección fueran más amplias y, al mismo tiempo, más anónimas. Ello obligó a crear cierta estructura administrativa, pues la contratación de nuevo personal en unos momentos de fuerte ampliación de plantilla se realizó a partir de las solicitudes de empleo recibidas.

Del estudio de esas demandas se deduce que, a partir de 1957, cuando la empresa contaba ya con una plantilla de alrededor de 170 trabajadores, aumentaron las exigencias de requisitos al personal. En las ofertas administrativas, por ejemplo, se exigía el dominio de la correspondencia comercial y, posteriormente, el conocimiento idiomas; mientras tanto, para el personal destinado a los talleres, se pedían “dotes de mando y organización”,<sup>221</sup> así como la titulación de maestro industrial. En 1959 se observa un nuevo aumento en la exigencia del grado de cualificación, destacando las peticiones de técnicos titulados, peritos industriales, jefes de taller, maestros de taller, verificadores de calidad, contramaestres, encargados, técnicos de oficina, delineantes proyectistas y calquistas. La previsión de la empresa en la cobertura de sus necesidades de personal es manifiesta, por ejemplo, en un anuncio aparecido en 1959 en *La Juventud*,<sup>222</sup> en el que se hacía público que, “Por ampliación de fábricas”, se iban a realizar cursillos de capacitación destinados al personal que se iba a contratar al año siguiente, y se solicitaban, de manera muy precisa, verificadores de calidad y un cronometrador. Por otra parte, el personal destinado a la cadena de montaje se solicitaba con edades comprendidas entre los 14 o 15 años y los 25, en el caso de los hombres, y entre los 14 o 15 años y los 30, en el caso de las mujeres.

En última instancia, del análisis de estos anuncios y del crecimiento de la plantilla de MAISA, así como de la forma como esta se integraba en su estructura, cabe considerar varios aspectos:

---

<sup>220</sup> Durante la década de 1950 y buena parte de la de 1960, el cine cumplió una función social muy importante –las sesiones dobles dominicales eran muy concurridas–. La empresa utilizaba los anuncios fijos que se proyectaban en la pantalla para informar de sus necesidades de contratación.

<sup>221</sup> *La Juventud*, 1958.

<sup>222</sup> *La Juventud*, 1959.

- Entre 1951 y 1955, la contratación se hizo sin necesidad de publicitar las ofertas de trabajo. Sin embargo, a partir de un determinado momento, como consecuencia de la elevada necesidad de mano de obra, este sistema dejó de funcionar, y se optó por la publicación de anuncios en la revista local *La Juventud*.
- El crecimiento relativo anual de la ocupación fue similar entre 1951 y 1955, y entre este último año y 1960; sin embargo, en números absolutos, fue mucho más importante durante la segunda parte de la década, pues en esos años se dieron incrementos de ocupación muy notables.
- Se tuvo especial preferencia por integrar a los jóvenes y las mujeres como aprendices y en las cadenas de montaje, áreas en las que se dio el mayor número de ofertas desde 1955.
- Las ofertas de los talleres mecánicos se dirigían, sobre todo, a personas conocedoras del oficio, preferentemente hombres, pero también a aprendices, con la intención de formarlos. Mientras tanto, en la sección de cableado, se solicitaban preferentemente mujeres.
- La oferta de puestos de trabajo administrativo experimentó un aumento relativo importante, lo que pone de manifiesto la mayor complejidad de la gestión y del control de la empresa. A finales de la década también se señala la necesidad de reforzar el equipo de comerciales, así como el de verificación y control.

### **3.2.3. Las ventas, la ocupación y la estructura de coste**

MAISA vivió una importante expansión a lo largo de las décadas de 1950 y 1960. Seguidamente vamos a estudiar esa evolución desde su fundación hasta 1964, fecha en que, a través del I Plan de Desarrollo, quiso plantearse una ordenación del crecimiento económico que se había generado en España desde el Plan de Estabilización de 1959. Los datos expuestos en el cuadro 3.2, relativos a la evolución<sup>223</sup> de las ventas de la empresa, de su empleo y de su facturación, ponen de manifiesto que su crecimiento fue continuo, con unas medias anuales acumulativas del 50,29% en ventas y del 26,36% en el empleo.

---

<sup>223</sup> Los datos numéricos ofrecidos constituyen una reconstrucción de las cifras publicadas en diferentes revistas, periódicos y boletines de la propia empresa. Para esta ingente tarea se ha abusado de la enorme paciencia del Sr. Josep Torné, con quien hemos tenido largas conversaciones y quien nos ha hecho interesantes observaciones sobre los datos. El Sr. Torné empezó a trabajar en MAISA como administrativo en 1953, y terminó su carrera en ella como presidente ejecutivo, cargo que ocupó hasta la adquisición de la empresa por LEAR en 1999.

En la evolución de MAISA a lo largo de esos quince años de funcionamiento pueden distinguirse tres etapas. Entre 1951 y 1953 cuando se produce en base a la idea de taller, los datos son confusos y el objetivo principal fue mantener la idea de colaboración entre los socios; la empresa tuvo pérdidas y notables dificultades de crecimiento. La segunda etapa se abre con la creación, a finales de 1953, de la nueva sociedad que determino su paso de taller a la voluntad de fábrica, y se prolonga hasta 1957: MAISA se ordenó y se estructuró; el crecimiento de sus ventas alcanzó un 83,20% anual acumulativo, y el del empleo, un 41,47%; la capacidad de respuesta a pedidos relativamente importantes de las empresas de automoción fue notable. El tercer periodo se extiende entre 1958 y 1964, y coincide con la reconducción del fuerte crecimiento experimentado por la empresa, que intentó adelantarse a los acontecimientos con unos objetivos empresariales muy definidos; la variación anual acumulativa de las ventas fue de un 20,08%, y la de la ocupación, de un 8,31%. Esta línea de actuación permitió consolidar la estructura organizativa y funcional de la empresa, que se ordenó teniendo en cuenta varios aspectos:

- Formación de cuadros medios y consolidación de una estructura administrativa.
- Aumento de la productividad a partir de una reordenación de procesos, ajustando el aumento del empleo a las previsiones de demanda y no al pedido inmediato.
- Ajuste de su dinámica a las perspectivas del sector de automoción y a la evolución de la economía española.
- Descenso importante de las ventas en 1960 como consecuencia del Plan de Estabilización; no obstante, a partir de ese momento, se abrió una etapa de crecimiento continuado y más seguro.

El aumento de las ventas fue muy considerable a lo largo de este periodo. La empresa entró de lleno en el mercado del automóvil y se convirtió en un importante suministrador, manteniendo año tras año su cuota de mercado en una actividad en expansión, lo que da idea de su crecimiento. La relación entre ventas y empleo señala una notable variación interanual de este indicador: hasta 1957 muestra un fuerte crecimiento; a partir de esa fecha se estabiliza en valores relativamente altos, aunque evoluciona anualmente a la baja hasta 1961; finalmente, desde 1961 y hasta 1964, crece con unos valores elevados, en gran parte como consecuencia de los fuertes aumentos de productividad que se derivan de la mejora de la organización y de los métodos, así como de una mayor capitalización, principalmente en los talleres y las cadenas de montaje.



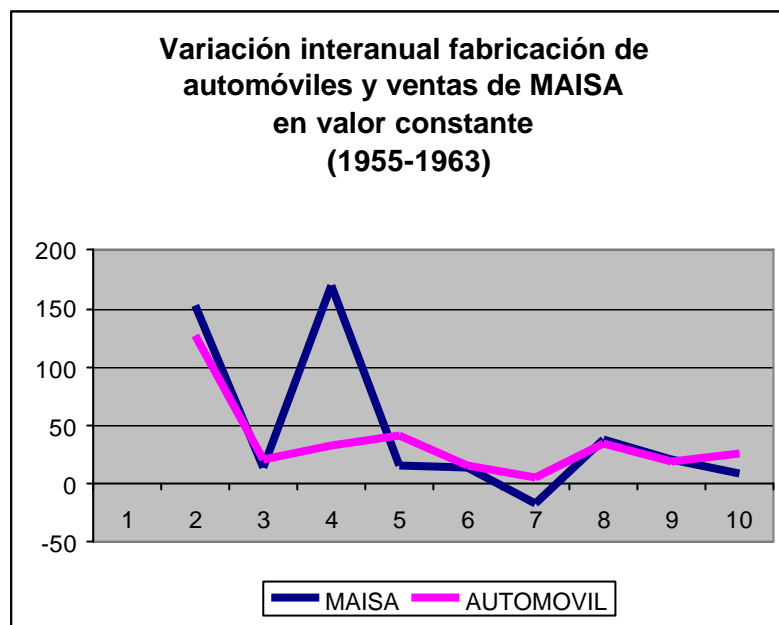
**Cuadro 3.2. Evolución de las ventas y el empleo en MAISA.**

<b>Año</b>	<b>Ventas (1)</b>	<b>Trabajadores media anual</b>	<b>Facturación trabajador (1)</b>	<b>Variación ventas</b>	<b>Variación trabajadores</b>	<b>Variación facturación trabajador</b>
1951	300	15	20,00			
1952	500	17	29,41	66,67	13,33	47,06
1953	1.100	30	36,67	120,00	76,47	24,67
1954	2.400	38	63,16	118,18	26,67	72,25
1955	6.300	75	84,00	162,50	97,37	33,00
1956	7.600	128	59,38	20,63	70,67	-29,32
1957	22.700	170	133,53	198,68	32,81	124,89
1958	29.500	227	129,96	29,96	33,53	-2,68
1959	35.900	252	142,46	21,69	11,01	9,62
1960	30.000	238	126,05	-16,43	-5,56	-11,52
1961	42.000	367	114,44	40,00	54,20	-9,21
1962	53.200	346	153,76	26,67	-5,72	34,35
1963	63.000	358	175,98	18,42	3,47	14,45
1964	90.000	397	226,70	42,86	10,89	28,82

(1) Miles de pesetas (un euro equivale a 166,386 pesetas).

Fuente: Elaboración propia a partir de información facilitada por la empresa.

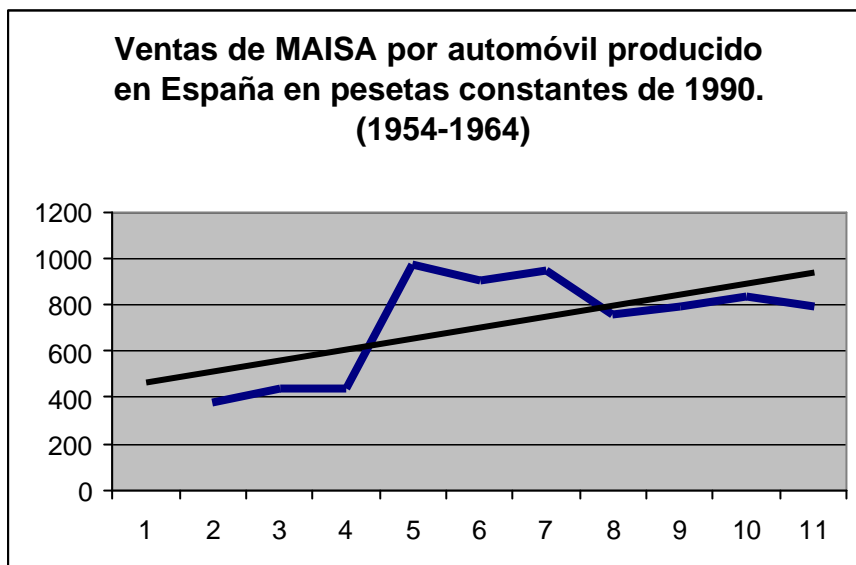
El crecimiento de MAISA a lo largo de este periodo fue importante, con variaciones de ventas interanuales siempre de dos dígitos, excepto en 1960, cuando se dio una notable disminución. Los incrementos de empleo también fueron una constante del periodo, y siguieron un comportamiento anual tendencial aunque un tanto diferente de las variaciones de ventas, lo que era consecuencia de la necesidad de relacionar esa mano de obra con las perspectivas de venta. A pesar de esta relación no constante entre ambos indicadores, se aprecia un aumento continuado de la productividad aparente, si se establece como índice la facturación por trabajador. El crecimiento de la empresa fue continuo y siguió una trayectoria bastante paralela a la evolución de la producción de vehículos en España, tal como se puede observar en el gráfico que se presenta a continuación, donde se comparan la variación anual de las ventas de MAISA y la fabricación de automóviles.



Los índices de crecimiento de las ventas de la empresa y del mercado de automoción muestran una variación interanual muy similar, lo que pone de manifiesto la dependencia de MAISA respecto del sector, que experimentó crecimientos importantes a lo largo del periodo. No obstante, y aun considerando esta significación, la empresa había desarrollado planteamientos de diversificación, lo que le llevó a producir también cableado para electrodomésticos y recambios, con una estructura comercial específica. Al mismo tiempo, creó otras empresas subsidiarias dirigidas a actividades que se consideraban necesarias para compensar la imprevisibilidad cíclica que podía darse en el sector de automoción. Posteriormente, se observó que esa imprevisibilidad difícilmente podía compensarse en su relación con otros sectores, dado que estos mostraban una coyuntura cíclica similar, lo que, unido al incremento de demanda del sector de automoción determinaron su especialización.

El crecimiento tendencial de las ventas de MAISA, en relación con el número de vehículos de automoción producidos, fue creciente entre 1956 y 1959, a pesar de que se señalan importantes variaciones coyunturales. En 1959 disminuyó ligeramente, para, a partir de entonces, volver a aumentar su participación hasta 1964. Las ventas por vehículo fabricado

se estabilizaron a partir de 1960, después del importante aumento que experimentaron entre 1956 y 1957, lo que se refleja en el elevado crecimiento de las ventas.



A partir de las cifras de MAISA, hemos querido realizar una aproximación al cálculo de la distribución de los ingresos de facturación entre masa salarial, *cash flow* y asignación a otros inputs.<sup>224</sup> Estos datos se ofrecen en el cuadro 3.3, tanto en valores absolutos como en términos de crecimiento interanual. Su evolución muestra las distintas etapas que hemos establecido dentro de este ciclo, y en ella cabe resaltar varios aspectos significativos que entroncan con el desarrollo de la empresa durante este periodo.

- El peso de la masa salarial en el conjunto de la empresa disminuye a lo largo de estos años, y su significación en los aumentos de ventas es proporcionalmente menor.

<sup>224</sup> Los cálculos se han realizado considerando el coste salarial en función de una posible distribución de la plantilla y del peso de las horas extraordinarias –que representaban un 50% del salario–, de acuerdo con la información facilitada por trabajadores de la empresa en aquella época y por los datos del Convenio Colectivo de 1963, retrocediendo hasta 1951 de acuerdo con la “Información gráfica de la empresa y su evolución orientativa” publicada en *La Juventud*, en mayo de 1965, que explica la evolución de la empresa con motivo de la celebración de la Junta de Accionistas del ejercicio de 1964. El *cash flow* se ha obtenido de los datos generales de la empresa ofrecidos por la mencionada revista, y el resto de coste, como diferencia sobre los ingresos de las ventas.

**Cuadro 3.3. Cifras de ventas y distribución de ingresos entre inputs en MAISA (miles de pesetas corrientes).**

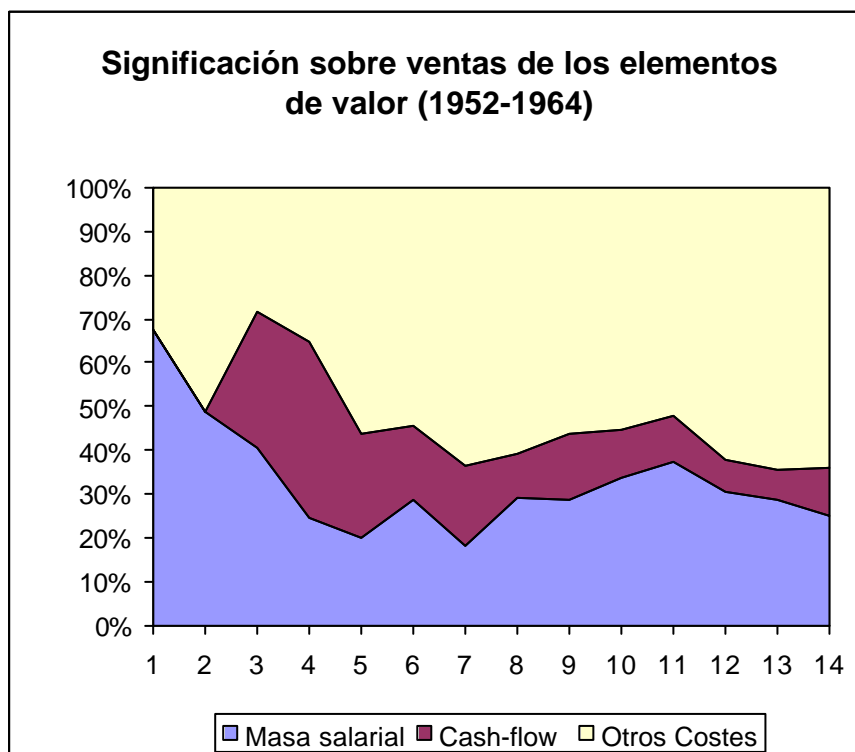
Año	Ventas	Masa salarial	Cash flow	Otros costes	Ventas	Masa salarial	Cash flow	Otros costes
1951	300	202	0	98	100,00	67,33	0,00	32,67
1952	500	245	0	255	100,00	49,00	0,00	51,00
1953	1.100	448	180	472	100,00	40,73	16,36	42,91
1954	2.400	858	450	1.092	100,00	35,77	18,75	45,50
1955	6.300	2.145	1.100	3.055	100,00	34,05	17,46	48,49
1956	7.600	3.002	1.300	4.134	100,00	39,50	17,11	54,39
1957	22.700	8.626	4.200	14.414	100,00	38,00	18,50	63,50
1958	29.500	11.549	3.000	17.901	100,00	39,15	10,17	60,68
1959	35.900	10.328	5.300	20.272	100,00	28,77	14,76	56,47
1960	30.000	10.050	3.300	16.650	100,00	33,50	11,00	55,50
1961	42.000	15.750	4.400	21.850	100,00	37,50	10,48	52,02
1962	53.200	16.226	3.900	33.074	100,00	30,50	7,33	62,17
1963	63.000	17.955	4.300	40.745	100,00	28,50	6,83	64,67
1964	90.000	27.180	9.600	57.720	100,00	30,20	10,67	64,13

**CRECIMIENTO INTERANUAL**

Año	Ventas	Masa salarial	Cash flow	Otros costes	Ventas	Masa salarial	Cash flow	Otros costes
1952	66,67	21,29		160,20	0,00	-27,23		56,12
1953	120,00	82,74		85,10	0,00	-16,88		-15,86
1954	118,18	91,74	150,00	131,36	0,00	-12,12	14,58	6,04
1955	162,50	149,89	144,44	179,76	0,00	-4,80	-6,88	6,58
1956	20,63	39,94	18,18	179,76	0,00	16,01	-2,00	12,17
1957	198,68	187,34	223,08	248,67	0,00	-3,80	8,17	16,74
1958	29,96	33,89	-28,57	24,19	0,00	3,03	-45,04	-4,44
1959	21,69	-10,57	76,67	13,25	0,00	-26,52	45,17	-6,94
1960	-16,43	-2,69	-37,74	-17,87	0,00	16,45	-25,49	-1,71
1961	40,00	56,72	33,33	31,23	0,00	11,94	-4,73	-6,26
1962	26,67	3,02	-11,36	51,37	0,00	-18,67	-30,06	19,50
1963	18,42	10,66	10,26	23,19	0,00	-6,56	-6,82	4,03
1964	42,86	51,38	123,26	41,66	0,00	5,96	56,22	-0,84

Fuente: Elaboración propia a partir de información facilitada por la empresa.

- El *cash flow* se consolida a partir de 1957, si bien sus variaciones anuales con relación a las ventas son más erráticas. Salvo en 1962 y 1963, se estabiliza por encima del 10% sobre las ventas.
- La significación del concepto Otros costes es creciente, como señala el paulatino incremento de este indicador. Ello significa que la empresa externaliza parte de su proceso de producción, aumentando las compras a los suministradores cuando las condiciones de mercado lo posibilitan, bien a través de cambios de proveedores, bien mediante fórmulas de subcontratación.
- El cash flow experimenta fuertes variaciones interanuales en relación con las ventas, lo que llevó a la necesidad de capitalizar la empresa –para satisfacer sus planteamientos de expansión– con ampliaciones de capital, unas veces procedentes de aportaciones externas de los socios, y otras, de los beneficios no repartidos.
- Hasta 1958, coincidiendo con la etapa de consolidación y expansión inicial de la empresa, los indicadores muestran variaciones interanuales muy destacadas. A partir de esa fecha, las variaciones interanuales son más moderadas, pues se parte de unos niveles superiores; con todo, los incrementos son constantes, con la excepción de la acomodación de 1960.



- En relación con la variación de las ventas, el mayor aumento se da en los Otros costes, indicador que se convierte, de este modo, en el elemento más elástico; le sigue el *cash flow*. En el cuadro puede observarse cómo, en la variación marginal de las ventas, el elemento más importante ha sido el correspondiente a Otros costes, lo que señala su importancia a la hora de incrementar la actividad.

La significación de los suministros externos –como la de otros costes– cobró cada vez mayor importancia, y el coste salarial, a partir de 1961, se orientó proporcionalmente a la baja, mientras que el *cash flow* se estabilizó tras tener unos resultados muy notables entre 1953 y 1957, que permitieron creer en las posibilidades de la empresa.

### **3.2.4. El condicionamiento de la financiación y del suministro**

Dos aspectos que hay que considerar al analizar el desarrollo y la consolidación de MAISA durante este periodo son los relativos a la financiación y el suministro. Las limitaciones de financiación venían motivadas por la existencia de un sistema financiero poco eficaz, que obligaba a las pequeñas y medianas empresas a una distorsión en la utilización de recursos; por el contrario, ni las grandes empresas ni las dependientes del INI tenían demasiados problemas en la financiación, dada su relación con el sector bancario.<sup>225</sup> Lo más habitual en las pymes fue la financiación del activo fijo a través del circulante, circunstancia que dificultaba su expansión, especialmente si la producción era de productos intermedios y, dada su especialización, contaba con un número limitado de clientes, que podían pagar a noventa días vista o más, mientras que ellas tenían necesidad de circulante semanal.

En el sector auxiliar de automoción había seguridad de cobro, pero dificultades de descuento, debido a que las instituciones financieras no estaban dispuestas a aceptar riesgo, lo que derivó en problemas de liquidez. Este condicionamiento financiero llevó a algunas empresas a diversificar su producción, lo que, por otra parte, acarreó un problema de costes, al disminuir su especialización. En definitiva, la necesidad de articular el crecimiento y de continuar estando presente en un mercado en continua expansión, como era el del sector de automoción, ajustando costes y ofreciendo seguridad de suministro al mismo tiempo, derivó en dificultades de liquidez, que, en el caso de MAISA, se afrontaron mediante la adopción de nuevos planteamientos organizativos.

El sector de automoción conocía perfectamente esta realidad, y poca cosa hizo para adecuar sus sistemas de pagos a la industria auxiliar y plantearse una dinámica conjunta en su

---

<sup>225</sup> López Muñoz, A., 1970: 212.

actuación, como ocurrió posteriormente; por el contrario, estableció una relación comercial a corto plazo. Como ya se ha explicado en el capítulo anterior, la solución por la que optó el fabricante de vehículos para asegurarse el suministro de productos intermedios fue la de adoptar una elevada integración vertical en la que el valor añadido superaba el 75% del de la producción, siendo en las empresas más importantes donde esa integración se dio en grado superior. Este planteamiento primó frente al de impulsar una industria auxiliar, lo que determinó que actuaciones para asegurar la financiación de las pymes del sector fueran muy secundarias para el fabricante. Resulta interesante traer aquí la valoración que hacía CEAM en sus estudios al respecto:

En España (Vd. ICE Octubre 1964), del valor añadido total aportado por la industria del automóvil (4.400 millones de pesetas) en 1961, 3.320 millones de pesetas correspondieron a las industrias constructoras y el resto, 1.120 millones, a la industria auxiliar, lo que representa un grado de integración media del 75%, que hay que considerarlo como elevado.<sup>226</sup>

En este contexto, MAISA fue creando estructura y se expansionó, aumentando su ocupación y su producción. No obstante, las limitaciones de financiación estuvieron muy presentes en su crecimiento, pues las condiciones de su flujo monetario dificultaban las necesidades de inversión determinadas en la planificación de su gestión. Esta problemática era antes de tesorería que de pasivo, pues los beneficios de la empresa empezaron a ser importantes y permitieron disponer de una mayor capacidad de maniobra. Las ampliaciones de capital se fueron haciendo en función del aumento de las ventas, no solamente mediante la distribución de acciones a partir de las reservas contables, sino también por medio de aportaciones externas, lo que permitió que la empresa se capitalizara. La distribución de dividendos no fue importante en estos primeros años; por el contrario, en las sucesivas ampliaciones de capital, se contempló la participación de nuevos socios, con lazos familiares y relación personal con los accionistas existentes, así como la posibilidad de incorporar a los trabajadores con una antigüedad superior a los cinco años como accionistas de la empresa.

Entre 1955 y principios de la década de 1960 se estructuró el núcleo duro de la propiedad de la empresa, a partir de la presidencia y sus lazos familiares, por un lado, y de la participación, cada vez con mayor compromiso patrimonial, de los accionistas iniciales: un socio fundador de la sociedad comanditaria y los dos nuevos accionistas incorporados en

---

<sup>226</sup> Servicios de Estudios Económicos CEAM, 1966.

1955. En la Junta extraordinaria de accionistas del 15 de octubre de 1961 se acordó aceptar como accionistas a los trabajadores con cinco años de antigüedad que no tuviesen ninguna falta grave en su expediente,<sup>227</sup> a los que se premió con tres acciones de la empresa y la posibilidad de suscribir ampliaciones de capital. En 1964 eran ya 161 los trabajadores accionistas de la empresa. El capital social de MAISA pasó de un millón de pesetas en el año de su fundación a dos millones de pesetas en 1956, cinco en 1958, diez en 1959 y quince en 1964. El núcleo de control de ese capital correspondió al presidente y a su entorno familiar. La empresa consolidó su estructura financiera y pudo ajustar el periodo de circulación del capital con un importante incremento de las ventas. La creación de equipos de gestión, que introdujeron criterios innovadores en la organización de procesos y en la ordenación de las funciones en la empresa, fue un elemento decisivo para su expansión.

La inseguridad en el suministro fue también un problema constante en el sector, en los años cincuenta a causa de la falta de existencias y después del Plan de Estabilización de 1959, por el fuerte crecimiento de la economía. Esta realidad obligaba, en la industria de automoción, a una política de compras muy diversificada por parte del demandante final y a una fuerte integración vertical, con el propósito de interiorizar actividades, un tanto al margen de su coste. Este fenómeno también se daba en las empresas auxiliares del sector, que se planteaban fuertes crecimientos de la producción y tenían capacidad para contratar series largas. Tales dificultades tenían un coste añadido, como era el excesivo stock relativo, y, al mismo tiempo, implicaban disponer de un departamento de compras ágil y bien estructurado que gestionara los suministros necesarios para que la producción pudiese cumplir sus programas de actuación.

MAISA se encontró con serios problemas de suministro de hierro y cables: la escasez de oferta era evidente. Se pensó en recurrir a la obtención de cupos de material, pero no era fácil; otra alternativa fue la compra en el mercado de desguaces, que se mostró como una solución eficaz. El problema se agravó en 1955 y 1956 como consecuencia del descontrol de los precios de suministro y la escasez de materias primas, lo que hizo temer a la empresa que tendría que detener la producción. Las soluciones para asegurarse el suministro solo podían ser ingeniosas; por otra parte, cuando no se dan situaciones de competencia en el mercado de suministro y existen dificultades de entrega, la integración hacia atrás, que la

---

<sup>227</sup> *La Juventud*, 1965.



empresa intentó con la creación de algunas empresas filiales, tiende a ser más defensiva que expansiva.<sup>228</sup>

### 3.2.5. El camino entre la diversificación y la especialización

Al analizar el desarrollo de la empresa industrial en España durante los años cincuenta y sesenta hay que prestar especial atención a un momento decisivo del crecimiento de los nuevos sectores de mercado: la determinación del producto. Para explicar los motivos que sostienen esa toma de decisión, Chandler, en su obra *La mano visible. La revolución en la dirección de la empresa norteamericana*,<sup>229</sup> se refiere a la importancia de la estructura comercial, que obliga a reorganizar los procesos, así como a la necesidad de coordinarlos y controlarlos, dado que estos se habían subdividido en diversas líneas y diferentes lugares. La coordinación y el control de esos procesos es uno de los elementos que determinan la ventaja competitiva de la empresa, lo que, a la postre, establece unas barreras de entrada. No obstante, en el sector auxiliar de automoción, las barreras de entrada vienen determinadas, más bien, por la definición de Stigler,<sup>230</sup> que se centra en las condiciones asimétricas de coste y demanda de las empresas establecidas y las nuevas entradas en la industria. Esta dinámica va definiendo su organización y producción, que, generalmente, evolucionara desde una cierta diversificación o inseguridad de producto inicial hacia la especialización; a partir de cierto tamaño empresarial, puede introducirse una nueva diversificación del producto, pero ya dentro de la propia industria, ampliando la producción de elementos integrados para suministrar, en este caso, al fabricante de automóviles.

MAISA ha edificado su expansión pasando de la indefinición de su producto y de sus clientes –lo que podría entenderse como una diversificación inicial– a un proceso de especialización industrial de suministro al sector de automoción. A finales de los años setenta, esta especialización era ya total y definitiva: debido a sus planteamientos de costes, a la mejora de la productividad y su notable posición en el mercado, resultado de su proceso de internacionalización, pudo aumentar la producción, confiando en la seguridad de la demanda. En sus inicios, cuando era una sociedad comanditaria, entró en contacto con SEAT en calidad de suministrador; la idea inicial era proveerle de terminales de batería, pero recibió también un importante contrato de cableado, un hecho que señala las dificultades de los fabricantes de automóviles para encontrar suministradores y la flexibilidad o capacidad de adaptación de las nuevas empresas auxiliares. En el caso de MAISA, su capa-

---

<sup>228</sup> Chandler, A. D., 1988, 501.

<sup>229</sup> Chandler, A. D., 1988.

<sup>230</sup> Stigler, G. J., 1968.

cidad para realizar series relativamente largas, para grandes clientes, le llevó a considerar esa actividad como base de su producción, lo que le obligó a desarrollar una organización específica, cada vez más orientada a procesos de producción en serie de partes del cableado del vehículo. La primera patente de la empresa, incorporada por uno de los socios iniciales, correspondió a un borne de batería de doble lado; su taller mecánico y la fundición se desarrollaron sobre la base de esta producción, para, posteriormente, adaptarse a los terminales del cableado. MAISA, así pues, se centró en este producto y desarrolló series largas de producción, lo que, en muchos periodos, como consecuencia de los ciclos de demanda de los fabricantes de automóviles, dio lugar a un exceso de capacidad. No obstante, el planteamiento organizativo y de flexibilidad previsto para ajustar los costes unitarios permitió compensar los costes que podían derivarse de la baja ocupación de las instalaciones. La capacidad de producción de la empresa era amplia, al igual que la diversificación de sus secciones y talleres, lo que posibilitaba una elevada integración vertical y flexibilizar su producción principal con otras secundarias en momentos coyunturales muy precisos. En su estructura de producción durante ese periodo se incluían los siguientes departamentos:

- Fundición a gravedad
- Fundición inyectada
- Prensas hidráulicas y excéntricas
- Tornos automáticos y semiautomáticos
- Pequeña mecánica
- Planchisteria y soldadura
- Bobinadores eléctricos
- Tratamientos
- Montajes electromecánicos
- Matrices y moldes

A finales de los años cincuenta, la estructura de producción ya estaba creada y la empresa se había ordenado por completo. La presión comercial era potenciada por la dirección, en el sentido de que podía diversificar la producción para generar un equilibrio financiero y productivo, frente a la estacionalidad de la demanda del sector de automoción. Estos plan-

teamientos de aprovechamiento de la estructura se plasmaron, en la práctica, en la fabricación y comercialización de diferentes productos, desligados de la producción para el sector de automoción, hasta mediados de los años sesenta. Esa diversificación se hacía por productos y por participación o creación de otras empresas, no tanto como oportunidad de negocio, sino como medio de aprovechar su estructura organizativa. En este sentido, cabe aludir a la creación, en 1957, junto con otros socios, de la sociedad filial Aire y Vacío Industrial S. A. (AVISA),<sup>231</sup> que fabricó, con licencias de SKM, compresores, pistolas para pintura, depósitos de presión, cabinas para pintura y hornos de secado; asimismo produjo, con licencias Charpentier, mezcladores y homogeneizadores y pistolas para pintar, e inició, por su cuenta, la fabricación de armarios metálicos. De hecho, MAISA se ocupó de la actividad de producción, mientras que AVISA tuvo una función esencialmente comercial.

Por esas mismas fechas, la empresa se dio cuenta que se hallaba descompensada en la relación entre cableado y mecanización; la idea de un mayor aprovechamiento de esta segunda sección le llevó a desarrollar criterios de diversificación. En 1961, la empresa, que contaba con 367 trabajadores, fabricaba diversos productos;<sup>232</sup> sin embargo, la mayor parte de sus ventas se concentraba en el sector auxiliar de automoción, cableado, aparatos eléctricos y accesorios para carrocerías:

- Cableados para instalación eléctrica del automóvil
- Cableado para línea blanca (electrodomésticos)
- Instrumental eléctrico para vehículos a motor
- Accesorios para carrocerías
- Instalaciones de pintura y secado en cadena
- Material para pintura neumática
- Mezcladores y homogeneizadores

La empresa tenía contratada una serie de licencias de producción con diversas sociedades europeas y norteamericanas, lo que no dejaba de significar una condición de implantación en el mercado interior, a la vez que le confería una agresividad comercial y de gestión importante en la época, pese a que, a medio plazo, podía representar una limitación de sus posibilidades de exportación. Estas patentes sustituían unas necesidades tecnológicas y de

---

<sup>231</sup> *La Juventud*, 1961, núm. 946.

<sup>232</sup> *La Juventud*, 1961, núm. 940.

producción que permitía satisfacer de una manera competitiva la demanda del mercado interior. En 1959 MAISA tenía suscritos convenios de intercambio y formación de técnicos con la empresa alemana Merit Werk y con la francesa Kremlin, dedicada a la fabricación de pistolas a presión y pulverización, así como con Remy P., Charpentier y Crouzet. De las licencias de producción y comercialización de que disponía en 1961, la mayor parte de ellas orientadas a su producción para el sector de automoción, cabe destacar:

- Magnatex LTD           Inglaterra (Middlesex)
- WIPAC Group           Inglaterra (Buckingham) (Grupo Puits Lucas)
- Gast M. C.           EE.UU. (Benton Harbor)
- Devilbiss           EE.UU. (Toledo) (pistola para pintura)
- AMP Inc           Francia (París) (terminales de cableado)
- Crouzet           Francia (Valence) (mini-ralés)
- Cableco           Francia (Dremil-Lafargue)
- Colonair           Francia (París) (mezcladora de líquidos para la industria química)
- Merit Werk           Alemania (Gummersbach) (interruptores para automóvil)

La empresa se vio obligada a aceptar una dinámica de asentamiento en los mercados, en los que, debido a su tamaño, tuvo que posicionarse en muchas ocasiones mediante acuerdos empresariales con suministradores o compradores. Ello determinó que, a partir de 1960, comenzara a participar en una serie de sociedades, unas veces con planteamientos exclusivamente comerciales y otras por la necesidad de intensificar relaciones en la provisión y el suministro.

- Participó en Industrias Gilabert S. A., suministrador de MAISA. La empresa se quedó con los locales de MAISA en l'Hospitalet del Llobregat en 1961.
- AVISA se convirtió en la empresa comercial de la producción diversificada de MAISA, a la que ayudó en diversos problemas financieros. Se disolvió en el proceso de ordenación posterior, cuando MAISA optó por la especialización; la empresa matriz pasó a hacerse cargo de su activo y pasivo.

- EFISA<sup>233</sup> fue una invitación para participar en una sociedad financiera para la venta a plazos de camiones y tractores Barreiros. MAISA participó en ella con 350.000 pesetas, dado que Barreiros era un gran cliente.
- En 1963 participó con 100.000 pesetas en la ampliación de capital de FADISA (Fabricación de Automóviles Diesel, S. A.), fabricante de vehículos industriales con la marca Alfa Romeo, con sede en Ávila y cliente de MAISA. Se convirtió en el punto inicial de su posterior instalación en Ávila.
- EUROSUM (Suministros Europeos) fue una sociedad limitada, participada por MAISA, que después se transformó en sociedad anónima, modificando su objetivo social. Este se orientó entonces a la promoción de sociedades y entidades industriales o comerciales interviniendo en su financiación y desarrollo, así como suministrando materiales de todo tipo, y a la explotación de patentes y marcas. Se planteó como coordinadora del grupo de empresas MAISA. En 1968 su capital se redujo de 3.000.000 a 60.000 pesetas.
- FECESA (Fabricación Española de Circuitos Eléctricos S. A.) fue una sociedad creada por EUROSUM que contó, entre otros accionistas, con Uriarte y Zamarrón (UZ), empresa dedicada a la fabricación de cableados. UZ se retiró el primer año, lo que determinó que la sociedad no tuviera sentido para MAISA que controlaba EUROSUM. La empresa decidió entonces la compra de la totalidad de las acciones, operación que sirvió de base para su implantación en Madrid.

Estas distintas sociedades dejaron de tener carácter prioritario para MAISA en la segunda mitad de la década de 1960. La participación en muchas de ellas se debió al interés por mantener buenas relaciones con los clientes, por solucionar problemas de suministro y por mejorar la productividad, principalmente en la sección de mecanizado. Desde que la empresa se orientó hacia una clara especialización en el sector de automoción, los planteamientos de diversificación pasaron a un segundo plano, para desaparecer posteriormente, cuando, para hacerse con un hueco en el sector de auxiliar de la automoción, decidió asumir plenamente los criterios de especialización, calidad, productividad y

---

<sup>233</sup> EFISA fue creada el 21 de mayo de 1963 con la intención de convertirse en una entidad financiera para canalizar las ventas a plazos de los vehículos fabricados por Barreiros. Resulta difícil entender la entrada de MAISA en esta sociedad, si no fue por el deseo de establecer una buena relación con un importante cliente, del que eran conocidas su significación e influencia, pero también sus dificultades de financiación (García Ruiz, J. L., 2001).

competitividad, desde una perspectiva de mercado mucho más amplia. Así lo manifestaba el presidente de la empresa en la Junta de Accionistas de 1966: “[...] para que nuestra capacidad competitiva tenga el nivel internacional que necesite [...]”.<sup>234</sup>

La especialización de MAISA se dirigió, en primer lugar, hacia el cableado, dejando en segundo término los terminales y otros complementos metálicos que tan importantes habían sido en la década anterior. En relación con la diversificación fuera del sector, solo se mantuvieron las relaciones con IBM<sup>235</sup> para el cableado de ordenadores, que respondían más a un interés tecnológico que económico. Con estos criterios, la empresa inició una fase de fuerte expansión y crecimiento a partir de mediados de los años sesenta.

### **3.3. El crecimiento de la empresa. Décadas de 1960 y 1970**

En 1960, la población activa española ocupada en la agricultura se aproximaba al 40%, y la de la industria, al 35%; en 1975, la industria representaba cerca del 40% de la población ocupada, y la agricultura, un 25%. El trasvase de ocupación entre ambos sectores fue consecuencia del desarrollo de la actividad industrial a lo largo de ese periodo de quince años. El aumento en cerca de un millón de trabajadores en el sector industrial fue posible gracias al extraordinario incremento de la productividad, que determinó importantes cambios en la estructura empresarial del sector, en cuanto a su tamaño, su tecnificación y su organización. Este proceso, del que se tenía plena conciencia, se puso de manifiesto en muchos análisis de la época. Así, en 1975, Kindelán señalaba en un análisis del sector industrial español: “El crecimiento de nuestra industria ha sido, sin duda, el factor individual más importante que ha caracterizado e impulsado el desarrollo económico español en los últimos quince años”.<sup>236</sup>

El sector industrial cobró una importancia capital en este largo periodo de crecimiento de la economía española. Sus tasas de variación interanual no fueron homogéneas, aunque siempre fueron superiores al 4%, excepto en 1960, año que hemos considerado el primero de este ciclo, después del Plan de Estabilización, y en 1975, cuando estalló la crisis económica que se había mantenido aletargada desde finales de 1973. Este largo periodo de crecimiento es consecuencia de la integración de la economía española en el ciclo alcista que se dio en Europa, al que puso fin la crisis energética de mediados de los

---

<sup>234</sup> MAISA, *La Juventud*, febrero 1966.

<sup>235</sup> MAISA, *La Juventud*, enero 1966.

<sup>236</sup> Kindelán, J. M., 1975.

setenta. En España, las fechas coincidieron, pero no se actuó hasta después de pasados unos años, cuando el final de la dictadura franquista hizo la situación insostenible.

En este periodo se dieron las bases para el desarrollo y la expansión de la empresa y del sector industrial en España. En este sentido, resulta interesante traer a colación la reflexión de Chandler acerca de la empresa y la industria norteamericanas, que bien puede aplicarse al sector auxiliar de automoción más de cincuenta años después:

La capacidad de la empresa industrial moderna para explotar plenamente las economías de escala, de diversificación y de costes de transacción fue el factor dinámico que produjo sus tres características históricas más significativas. En primer lugar, tales empresas se fueron agrupando desde el principio en industrias que poseían características semejantes. En segundo lugar, aparecieron casi al mismo tiempo en el último cuarto del siglo XIX. Finalmente, todas nacieron y crecieron en buena medida de la misma forma.<sup>237</sup>

En España, la expansión de la actividad industrial permitió estructurar el sector auxiliar de la automoción como una industria especializada en un producto y con un mercado específico. Las industrias que se desarrollaron a lo largo de los años sesenta lo hicieron en unos periodos similares y, en su consideración inicial de pymes, lo hicieron de una forma muy similar. En este contexto de cambio, en el sector industrial en general y en la industria de automoción en particular, MAISA desarrolló unos claros planteamientos de expansión de su actividad, aprovechando las economías de escala y de diversificación, así como los cambios en el entorno social y en la regulación económica, que le permitieron disminuir los costes de transacción. Las consecuencias y el resultado individual de esta expansión fueron diferentes para cada empresa. MAISA, que se consolidó en el sector, pudo plantearse la necesidad de encontrar nuevos mercados desarrollando una estrategia de expansión capaz de adaptarse a la internacionalización de esta industria.

### **3.3.1. El aumento de las ventas y los ajustes empresariales**

Entre 1960 y 1975 las ventas de MAISA crecieron, en variación anual, más que el PIB en precios corrientes y más que la fabricación de automóviles, lo que muestra, de manera indirecta, que la empresa ganó cuota de mercado en un sector en expansión. Las variaciones interanuales de la fabricación de vehículos y de las ventas de la empresa hasta 1972-1973 fueron muy similares; sin embargo, a partir de esa fecha, el crecimiento de las ventas en MAISA fue muy superior a la variación del indicador general

---

<sup>237</sup> Chandler, D. A., 1996: 30-31.

del mercado, un hecho que se explica por la significación que tuvo la exportación en la empresa.

La expansión de la producción durante estos años no sorprendió a MAISA, que se había preparado para afrontarla con garantías. La Junta de Accionistas celebrada el 12 de febrero de 1966 finalizó con las siguientes palabras de su presidente:

Bien sé que no será ligera para nuestros hombres la labor que se plantea; pero tampoco es la única solución que tenemos para que nuestra capacidad competitiva tenga el nivel internacional que necesita, si realmente pensamos en los momentos durísimos que tocará vivir a nuestro País si un día nos integramos en el Mercado Común, o, lo que está más cerca, si la actual alegría de consumo disminuye.<sup>238</sup>

De las anteriores palabras se deduce la necesidad de exportar como estrategia esencial de la empresa para continuar creciendo como se había hecho hasta entonces.

De diversos informes de MAISA se desprende la satisfacción e, incluso, la euforia por su expansión y crecimiento, lo que denota una confianza empresarial con claros signos de liderazgo que se complementa con unos análisis muy realistas de la evolución económica española, a los que ajusta su estrategia y su actuación empresarial. La dirección de la empresa observaba que la situación prevista para 1967 era de fuerte tendencia inflacionista: el sector se enfrentaba a problemas de importaciones y se manifestaban movimientos especulativos en el mercado de metales no férreos, lo que condicionaba el precio y los suministros. En el mes de noviembre se quiso recuperar competitividad con la devaluación de la peseta, lo que dificultó las importaciones a una empresa que en aquel momento no exportaba. La presidencia de la empresa valoraba ante la asamblea de accionistas esta situación de la economía española y extraía las siguientes conclusiones:

Tendencia inflacionaria e incertidumbre sobre las medidas que se tomarán a nivel nacional para encauzarla. Posibles dificultades en el sector de importación, que obligará a acelerar los procesos de nacionalización de los productos. Desorientación en el mercado de metales no férreos, con repercusiones altamente negativas en el sector de transformación. Continuado y necesario aumento salarial, obligando a perfeccionar paralelamente los medios y métodos que permiten un equilibrio económico a través de la productividad tecnológica y humana.<sup>239</sup>

---

<sup>238</sup> Barbat Miracle, R., 1966.

<sup>239</sup> Barbat Miracle, R., 1966.



Después de obtener unos excelentes resultados en 1966, la empresa conoció durante los dos años siguientes un freno en su expansión. Ante esta situación, MAISA se planteó, por una parte, reducir su actividad –lo que se tradujo en la no renovación de los contratos temporales– y, por otra, introducir un nuevo producto en el mercado, los “anti-parasitarios”,<sup>240</sup> que se generalizaron en los nuevos vehículos fabricados, lo que supuso un revulsivo para aumentar la producción. De este modo, en 1968, la empresa incrementó sus ventas y se planteó introducir reformas empresariales de cierto calado, que se concretaron en los siguientes puntos: automatizar y racionalizar procesos, aligerar estructura, implantar un sistema de autocontrol de calidad durante el proceso, controlar los stocks y, en definitiva, aumentar productividades para disminuir costes. En 1969, la facturación experimentó un fuerte aumento, que se moderó los dos siguientes ejercicios, para conocer una nueva expansión en los tres siguientes y experimentar un descenso en 1975. En la Junta de Accionistas del ejercicio de 1970<sup>241</sup> se apuntaban las siguientes conclusiones:

- Positiva apertura al mercado exterior en cifras y calidad.
- Elevado nivel de inversiones en innovación, capacidad y productividad.
- Participación de los accionistas con adecuado dividendo.
- Participación del personal en los resultados.
- Integración de nuevos accionistas (el 70% del personal de MAISA era accionista de la empresa).

En el cuadro 3.4 se detalla la evolución de los principales indicadores económicos de actividad de la empresa entre 1965 y 1978. En él se observan varios elementos destacados, que confirman el rápido proceso de crecimiento de la empresa y el ajuste de su estructura para buscar un necesario equilibrio en su expansión.

---

<sup>240</sup> Se trataba de un componente que evitaba que se produjeran interferencias en los aparatos de televisión al paso de los vehículos. Posteriormente, se generalizó a todo el cableado del automóvil. Obviamente, MAISA partió de una situación preferente.

<sup>241</sup> *La Juventud*, 1971.

**Cuadro 3.4. Evolución de MAISA entre 1965 y 1978 (miles de pesetas corrientes).**

<b>Año</b>	<b>Ventas</b>	<b>Export.</b>	<b>Plantilla</b>	<b>Masa salarial</b>	<b>Cash flow</b>	<b>Otros costes</b>	<b>Ventas</b>	<b>Masa salarial</b>	<b>Cash flow</b>	<b>Otros costes</b>
1965	121.800	0	473	38.854	13.800	69.146	100	31,90	11,33	56,77
1966	197.800	0	674	64.839	19.700	113.261	100	32,78	9,96	57,26
1967	164.800	0	522	58.158	13.100	93.542	100	35,29	7,95	56,76
1968	178.000	0	473	59.292	13.000	105.708	100	33,31	7,30	59,39
1969	241.300	0	508	63.748	26.700	150.852	100	26,42	11,07	62,52
1970	272.700	5.000	583	86.160	21.400	165.140	100	31,60	7,85	60,56
1971	299.900	14.000	594	103.386	34.300	162.214	100	34,47	11,44	54,09
1972	445.700	14.000	781	160.088	50.600	235.012	100	35,92	11,35	52,73
1973	632.300	53.000	1.020	251.709	80.700	299.891	100	39,81	12,76	47,43
1974	953.800	77.000	1.190	353.538	79.732	520.530	100	37,07	8,36	54,57
1975	889.600	129.000	1.136	409.483	35.500	444.617	100	46,03	3,99	49,98
1976	1.290.000	191.000	1.229	537.498	83.300	669.202	100	41,67	6,46	51,88
1977	2.231.000	343.000	1.587	833.993	228.000	1.169.007	100	37,38	10,22	52,40
1978	2.790.000	483.000	1.597	1.024.900	335.100	1.430.000	100	36,73	12,01	51,25
<b>Año</b>	<b>Ventas</b>	<b>Export.</b>	<b>Plantilla</b>	<b>Masa salarial</b>	<b>Cash flow</b>	<b>Otros costes</b>	<b>Ventas</b>	<b>Masa salarial</b>	<b>Cash flow</b>	<b>Otros costes</b>
1966	62,40		42,49	66,88	42,75	63,80	0,00	2,76	-12,09	0,86
1967	-16,68		-22,55	-10,30	-33,50	-17,41	0,00	7,66	-20,18	-0,87
1968	8,01		-9,39	1,95	-0,76	13,01	0,00	-5,61	-8,18	4,63
1969	35,56		7,40	7,52	105,38	42,71	0,00	-20,68	51,64	5,27
1970	13,01		14,76	35,16	-19,85	9,47	0,00	19,61	-29,09	-3,13
1971	9,97	180,00	1,89	19,99	60,28	-1,77	0,00	9,08	45,73	-10,68
1972	48,62	0,00	31,48	54,84	47,52	44,88	0,00	4,21	-0,79	-2,51
1973	41,87	278,57	30,60	57,23	59,49	27,61	0,00	10,83	12,42	-10,05
1974	50,85	45,28	16,67	40,46	-1,20	73,57	0,00	-6,88	-34,48	15,05
1975	-6,73	67,53	-4,54	15,82	-55,48	-14,58	0,00	24,17	-52,27	-8,41
1976	45,01	48,06	8,19	31,26	134,65	50,51	0,00	-9,47	61,90	3,80
1977	72,95	79,58	29,13	55,16	173,71	74,69	0,00	-10,30	58,20	1,00
1978	25,06	40,82	0,63	22,89	46,97	22,33	0,00	-1,74	17,51	-2,19

Fuente: Elaboración propia a partir de información de la empresa.

Del análisis de las cifras presentadas en el cuadro pueden subrayarse los siguientes aspectos en la evolución de MAISA:

- El aumento interanual de las ventas es importante; aunque presenta oscilaciones coyunturales, muestra una clara tendencia de crecimiento. La variación interanual de las ventas es superior a la de la plantilla, lo que señala un aumento de la productividad por trabajador a lo largo del periodo.
- El incremento del *cash flow* es igualmente significativo –incluso superior al de las ventas–, lo que pone de manifiesto la consolidación de la actividad y un periodo de beneficios importantes para la empresa, que experimenta notables oscilaciones interanuales, siguiendo siempre en su variación una línea tendencial de crecimiento. Este hecho es inherente a la evolución de la empresa y del sector, lo que muestra las dificultades de ajustar ese incremento a ejercicios anuales, dadas sus relaciones de mercado; por esta razón, tiene mayor interés su evolución a medio plazo.
- La variación temporal de los indicadores señala crecimientos habituales de dos dígitos, con caídas en 1968 y 1975, que determinaron un reajuste de la plantilla y una disminución las ventas y del *cash flow*.
- Las exportaciones empiezan a tener importancia dentro del conjunto de las ventas realizadas. Tras iniciarse en 1970, año tras año representan una proporción superior dentro del aumento de las ventas, lo que muestra un estancamiento de las ventas en el mercado interior. El crecimiento interanual de las exportaciones es muy elevado, notablemente superior al de las ventas.

La notable expansión que vivió MAISA a lo largo de este periodo se realizó antes a través de la mejora de la organización y de la capitalización que mediante el incremento de la plantilla, que se adaptó a los aumentos de demanda con una estructura estática. El factor trabajo se utilizó de manera más intensiva –no hay que olvidar que se trata de una empresa manufacturera– y se ajustó a esas mejoras en la organización, lo que derivó en aumentos de la productividad. En definitiva, no se contemplaba tanto la ampliación de la plantilla como la modificación de la organización tradicional de los procesos, que se mejoraron mediante los ajustes de tiempos. Así se desprende del análisis de los convenios colectivos de la empresa a lo largo de los años sesenta y setenta, donde las categorías profesionales se regulan de una manera cambiante y muy precisa, al igual que las

primas de productividad,<sup>242</sup> lo que llevó, por otra parte, a ajustar el crecimiento de la empresa con unos criterios organizativos muy específicos. Pese a ello, el incremento de la plantilla de MAISA a lo largo de este periodo fue notable, pero siempre equilibrado y con criterios de aumento marginal de productividad, como se muestra en el cuadro 3.5, si se considera la elasticidad de la ocupación en relación con la facturación.

**Cuadro 3.5. Elasticidad entre ventas y empleo.**

Año	Elasticidad ventas / trabajador	Ventas por trabajador (1)	Variación ventas por trabajador
1965	0,66	3131,26	12,71
1966	1,23	3350,27	6,99
1967	0,91	3441,54	2,72
1968	-0,61	4014,22	16,64
1969	3,81	4792,75	19,39
1970	0,30	4360,86	-9,01
1971	0,80	4345,02	-0,36
1972	1,06	4410,78	1,51
1973	0,74	4140,33	-6,13
1974	1,74	4578,24	10,58
1975	4,57	3801,16	-16,97
1976	2,02	4093,57	7,69
1977	1,52	4577,28	11,82
1978	12,82	4916,13	7,40

(1) Miles de pesetas 1990.

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la empresa.

La elasticidad entre las ventas y el empleo es casi siempre superior a la unidad, lo que indica que los aumentos de producción implicaban un menor incremento del número de trabajadores. Al mismo tiempo, ello determinaba una utilización de productividad creciente del factor trabajo, lo que también se pone de manifiesto, si se considera la variación de las ventas por trabajador, como comentábamos más arriba. Esta dinámica de integración del factor trabajo con productividad creciente fue fruto de la capacidad organizativa de la empresa, que supo integrar el incremento de empleo en sus procesos de producción.

<sup>242</sup> *Boletín Oficial de la Provincia de Tarragona* (diversos años). En el Anexo se incluye un análisis de los convenios colectivos de la empresa.

### 3.3.2. La consolidación de una empresa y de una cultura empresarial

La expansión de MAISA se articuló en torno a la creación de una estructura organizativa con una filosofía dirigida a su consolidación y que aceptaba sistemas de planificación a medio plazo. La idea de que la expansión de las empresas se podía plantear sobre la base de una utilización intensiva de la mano de obra, dado el bajo nivel de los salarios, era compartida por muchas empresas de la época;<sup>243</sup> no fue este el caso de MAISA, que, no obstante, se benefició de esa situación. De acuerdo con su filosofía de actuación, la empresa generaba empleo en función de la capacidad de reforma de procesos que tenía y de sus posibilidades para integrar al nuevo personal a través del aumento de la productividad. Ello le llevó a configurar una cultura organizacional,<sup>244</sup> participativa y, al mismo tiempo, integradora, que procuraba la fidelidad a la empresa por parte de su estructura jerárquica y de su personal laboral. Es evidente que ello requería aumentos de demanda e incluso incrementar la cuota de mercado, lo que, por otra parte, determinaba aumentos de producción que generaban posibilidades de promoción a las personas y equipos dentro de su estructura organizativa.

Estos planteamientos no dejaban de implicar que la empresa utilizase a su favor las oportunidades que ofrecían las condiciones salariales y laborales generales del país.<sup>245</sup> Es obvio que tales condiciones le conferían una ventaja comparativa, pero lo hacía buscando un punto de equilibrio distinto al de la mayoría de las empresas, en el sentido de que esa ventaja se podía optimizar en mayor manera, si se consideraban las posibilidades de aumentar la productividad a través de la mejora de la organización y de la integración y el interés del personal en el funcionamiento de la empresa. La actuación de MAISA potenciaba esos aspectos, consciente de que suponían una ventaja a la hora de ofrecer puestos de trabajo. Así se pone de manifiesto en el anuncio de dos páginas publicado por la empresa en *La Juventud* en octubre de 1969, en el que se ofertaban varios

---

<sup>243</sup> “Estamos ya en disposición de comprender por qué los salarios en España son muy bajos. Se ha escrito que la poca participación de los salarios en la renta nacional (poco más de la mitad), su desigual distribución entre los propios asalariados y su parálisis relativa frente al ritmo de aumento de la renta del país, son síntomas de una enfermedad cuyo diagnóstico es claro: en España se remunera al capital y a la empresa con exceso, y al trabajo, con defecto” (Núñez-Mayo, M., 1966; citado por Jané Solá, J., 1968: 174).

<sup>244</sup> S. Robbins (1998: 254) define la cultura de las organizaciones como “un sistema de significados compartidos que ostentan los miembros y que distinguen a la organización de las otras”. Seguidamente, señala que las características de esta cultura son: innovación y riesgos, atención al detalle, orientación a los resultados, orientación a la gente, orientación a los equipos, agresividad y estabilidad.

<sup>245</sup> “Se deben buscar y explotar con todo interés las fuentes de ventaja competitiva nacional más importantes, al contrario de lo que sucede con los bajos costes de los factores, que pueden conseguirse simplemente con operar en el país” (Porter, M. E., 1991: 715).

puestos de trabajo, indicándose las ventajas salariales y las consideraciones laborales que ofrecía:

Retribución en la más avanzada línea dentro de la provincia. Percepción de incentivos sobre productividad y calidad. Promoción económica y profesional interna a puestos de elevada retribución. Mediante selección y cursos de formación. Cesión gratuita de acciones a todos los empleados que cumplan cinco años de trabajo en la empresa, sin cometer falta grave (doscientos sesenta accionistas en 1969) [...].<sup>246</sup>

Al margen de esos planteamientos, no debe obviarse la necesidad que tenía la empresa de conseguir mano de obra en una área con un mercado laboral relativamente estrecho y una población estable. La realidad, en cualquier caso, es que esta dinámica llevó, como criterio de gestión, a una política de participación del personal en el accionariado de la empresa, y a una serie de mejoras laborales en el marco de un nivel de salarios superior al de las empresas de la zona y del subsector en general, lo que permitió a MAISA una integración de los trabajadores en los objetivos de empresa. En este sentido, podemos considerar, como señala el profesor Jané Solá, que:

la posibilidad de ascenso, la ilusión de llegar a ser socio –el accionariado obrero, la cogestión, la participación, etc.–, los premios a la antigüedad, el salario social ligado a la empresa y a los años de servicio –plus y subsidio familiar, pensiones por vejez o invalidez, etc.–, favorecen enormemente el de por sí pulsánime e indeciso espíritu del asalariado medio, reduciendo al mínimo la rotación de la mano de obra.<sup>247</sup>

Así pues, MAISA compensó el mayor coste relativo mediante la aceptación por parte del personal de los cambios organizativos, de proceso e, incluso, de tiempos, que apenas tuvieron un coste adicional de resistencia, con el que se habría podido encontrar fácilmente en otros emplazamientos. Es evidente que esta actuación resultó un éxito, si se considera la escasa conflictividad laboral que se dio en la empresa.

En efecto, las reivindicaciones obreras, políticas y sindicales que se dieron en España desde finales de los años sesenta y a lo largo de toda la década de 1970 no tuvieron en MAISA el eco que cabía esperar, teniendo en cuenta el elevado número de trabajadores de su plantilla. Así, en el estudio de Pedro Heras titulado *La oposición al franquismo en*

---

<sup>246</sup> MAISA, *La Juventud*, octubre 1969.

<sup>247</sup> Jané Solá J., 1968: 164

*las comarcas de Tarragona (1939-1977)*<sup>248</sup>, no figura entre las empresas con una dinámica de reivindicación laboral o política notoria. En la relación de huelgas por empresas que ofrece ese trabajo, solamente se citan dos: una en junio de 1973 y otra en octubre de 1974. Ambas se saldaron con la aceptación por parte de la empresa de la mayoría de las demandas de los trabajadores. El solo hecho de plantearse tales reivindicaciones fuera del control de la dirección era un elemento que ponía en duda su filosofía de empresa, motivo por el que fueron aceptadas apenas sin discusión; no obstante, señalaban el principio del cambio en los criterios de integración participativa del personal, que había sido hasta ese momento uno de los elementos característicos de MAISA. En cualquier caso, no tuvo la significación de estandarte en la lucha política y sindical que sí tuvieron otras empresas de las comarcas de Tarragona con menos trabajadores. La causa cabe atribuir-la, preferentemente, a la política de integración y promoción del personal que desarrolló desde principios de los años sesenta. Por otra parte, no hay que olvidar que se localizaba en una ciudad de menos de veinte mil habitantes, en cuya realidad social se hallaba plenamente integrada.

La empresa publicaba un *Boletín* que se distribuía entre sus trabajadores. La información que proporcionaba esta publicación era más importante que la que podían facilitar los “enlaces sindicales”. De hecho, estos representantes no tenían planteamientos de liderazgo –ni mucho menos reivindicativos– en sus actuaciones; su función se aceptaba como un aspecto formalmente legal de la representatividad de los trabajadores en la empresa, hasta el punto de que, en muchas ocasiones, su designación era sugerida por la dirección. En el *Boletín* de MAISA de agosto de 1965<sup>249</sup>, en el apartado titulado “Correo de la Dirección”, se ofrecía al personal una información acerca de las previsiones de evolución futura de la empresa, en la que se detallaban los objetivos y las estrategias planteadas en el Plan 1965-1966. Resulta interesante detenernos en él, porque permite que nos aproximemos a las preocupaciones de la empresa –que pasaban por el aumento de las ventas y de los beneficios–, a las actuaciones que tenía previsto desarrollar para lograr sus objetivos y a las mejoras organizativas que pretendía introducir. El texto, por otra parte, tiene singular importancia como método de reflexión y de actuación para señalar estrategias de la empresa, lo que no deja de ser un elemento innovador en la dirección de las medianas empresas de los años sesenta en España. En el mencionado *Boletín* se señala:

---

<sup>248</sup> Heras, P., 1991.

<sup>249</sup> MAISA, *Boletín*, agosto 1965 (Arxiu Històric de Valls).

El presente Ejercicio se está caracterizando a nivel Directivo, por un criterio de perfeccionamiento organizativo planificado, muy laborioso, y cuya culminación, por la época que coincide, permite enlazarlo ya con las primicias del Plan 1966. De entre los numerosos objetivos complementarios que se han añadido a los económicamente esenciales de Producción, Rentabilidad e Inversiones, queremos señalar a continuación un extracto que permitirá a nuestro personal darse cuenta del deseo de mejoramiento que reside en el más alto nivel de la Empresa.<sup>250</sup>

De entre las diferentes actuaciones que se indicaban en relación con los diversos departamentos y secciones de la empresa destacan, por su significación, las siguientes:

- Formación de un nuevo equipo de cronoanalistas.
- Refuerzo central de métodos y tiempos.
- Inicio de la producción por lotes económicos.
- Control dinámico de los resultados obtenidos en la fabricación por lotes económicos.
- Información trimestral sobre el coste de calidad.
- Implantación de un inventario permanente y enlace con la mecanización administrativa.
- Implantación de la metodología racional de control de calidad y sus medios.
- Eliminación de rechazos internos fuera de tolerancia.
- Fijación de criterios evolutivos y concreción de causas de rechazo.
- Estudio evolutivo de la empresa a tres y cinco años.

En definitiva, se establecían criterios de coordinación y control de la actividad. El volumen de ventas y los recursos empleados en la empresa obligaban a un fuerte aumento de la productividad, lo que llevaba a reafirmar la importancia de la función directiva. Los criterios de Gellinier y de Drucker están presentes en esta valoración, pero vale la pena resaltar también la idea de Chandler, según la cual, a partir de un cierto estadio de crecimiento,

Tanto en la industria metalúrgica como en la del metal, la producción a gran escala requería una maquinaria mucho más compleja y costosa, una utilización de la

---

<sup>250</sup> MAISA, *Boletín*, agosto 1965.



energía más intensiva, una atención mucho mayor al diseño de las fábricas y de las plantas y, por primera vez, un desarrollo de prácticas y procedimientos sistemáticos para dirigir las fábricas.<sup>251</sup>

Los planteamientos de MAISA iban, en gran medida, en este sentido. La organización y la dirección –la filosofía de empresa– se convirtieron en la base de su consolidación y expansión, creando un equilibrio muy específico en el uso de los factores productivos, en el que asumían la ventaja comparativa de estos, pero siempre con el propósito de integrarlos en un planteamiento organizativo y de productividad global de la empresa.

MAISA, que hasta ese momento había desarrollado una política de imagen en su entorno inmediato, vio la necesidad de tener influencia en ámbitos más amplios y de integrarse en las nuevas asociaciones que se estaban creando para defender los intereses del sector. En este sentido, la industria auxiliar de la automoción, tras tomar conciencia de su significación y relevancia en el conjunto de la industria española, se agrupó en SERNAUTO. MAISA, que se había convertido en un referente en el sector, formó parte de ella desde sus inicios y quedó integrada en el grupo de trabajo número 13 (Equipo eléctrico, cableado y pequeño material eléctrico). Con todo, de las memorias de la asociación no se desprende que la empresa adoptara un papel protagonista, si bien es cierto que sus opiniones siempre fueron muy consideradas, dada su significación y crecimiento. Así, hasta 1979 no figura en las memorias de SERNAUTO ninguna actuación relevante de MAISA, más allá de su integración en grupos de trabajo y su asistencia a algunas juntas generales.

A principios de los años setenta, por otra parte, la empresa participó en la creación de Componentes Sociedad Anónima, en la que se integraron accionarialmente los veinte mayores fabricantes españoles de esta industria auxiliar. Recordemos que esta sociedad se planteó como un fondo de ayuda para evitar situaciones empresariales de crisis y poder crear grupos empresariales lo suficientemente fuertes como para controlar el mercado interior. MAISA participó en ella con 500.000 pesetas –sobre un capital social de diez millones– y con la presencia de un consejero. A este respecto, merecen señalarse dos hechos significativos: por un lado, MAISA era una empresa importante, con la que contaba el sector; por otro, el sector era consciente de la problemática que podían tener las empresas españolas al abrirse la competencia en la actividad auxiliar de automoción.

---

<sup>251</sup> Chandler, A. D., 1988: 362.

A finales de este periodo, se publicaron los primeros decretos liberalizadores del sector auxiliar de automoción en España. El decreto 677/74, de 28 de febrero de 1974, declaraba de interés preferente el sector fabricante de partes, piezas y equipos y determinaba las condiciones que debían reunir las empresas para poder acogerse a él:

Alcanzar una dimensión mínima de 400 personas y de 200 millones de pesetas en activos fijos.<sup>252</sup>

Los nuevos proyectos de las Empresas existentes, incluso asociadas en una Sociedad de Empresas, alcanzarán, como mínimo, una inversión adicional de 400 millones de pesetas en activos fijos.<sup>253</sup>

De acuerdo con la memoria de 1974 de SERNAUTO, en la que se ofrece una relación el de las empresas que se acogieron al mencionado decreto, MAISA solicitó ser declarada industria de interés preferente. Los beneficios que más interesaron a la empresa fueron las ventajas fiscales, la libertad de amortización durante cinco años de sus nuevas inversiones y el acceso prioritario al sector de fabricantes.

### **3.3.3. Adaptación de su estructura funcional a los criterios de gestión. Los organigramas**

La empresa moderna se caracteriza por tener muchas unidades operativas y por estar dirigida por una jerarquía de ejecutivos asalariados, lo que confiere gran significación a la función gerencial. Chandler<sup>254</sup> hace extensible esta característica a todos los sectores, a pesar de las diferencias que pueden establecerse entre industrias y empresas, e incide en la importancia de esta función gerencial, ejecutiva y organizativa a la hora de estructurar la empresa. Así lo pone de manifiesto cuando explica que la empresa moderna surge y florece de diferentes maneras, aprovechando diversas oportunidades que él ha sistematizado, y cuando subraya que la significación de su organización y su tendencia a la profesionalización constituyen características generales de su dinámica.

Existen diversos criterios de organización, que pueden optimizarse en función del tamaño de la empresa. Así, en la pequeña empresa acostumbra a ser lineal y jerárquica;<sup>255</sup> su propio carácter y su tamaño le permiten funcionar sobre la base de esta organización, en la que cada trabajador responde ante un solo jefe y donde se existen áreas de responsabilidad muy definidas; la comunicación fluye de forma directa hacia arriba y, en forma

---

<sup>252</sup> Decreto 677/74, de 28 de febrero de 1974, art. 7.2.

<sup>253</sup> Decreto 677/74, de 28 de febrero de 1974, art. 8.1.

<sup>254</sup> Chandler, A. D., 1988: 611-616.

<sup>255</sup> Robbins S.P., 1997.

de órdenes, en sentido descendente. Cuando la empresa crece de tamaño, los inconvenientes de este tipo de organización son manifiestos, pues los supervisores no pueden responder con la especialización necesaria, lo que lleva a acumular trabajo en los niveles más elevados del organigrama. Intentar solucionar esta situación incrementando los supervisores de órdenes conlleva el peligro de burocratizar la empresa y de hacerla rígida a la hora de dar respuesta a diferentes soluciones. Por este motivo, generalmente, se opta por adoptar un modelo de organización funcional, que lleva a introducir una especialización de funciones en los distintos niveles de la estructura empresarial; en definitiva, en este modelo organizativo, la eficiencia de la empresa descansa en la colaboración y la coordinación entre sus distintas divisiones y secciones. Este problema se ha intentado solucionar a través de una organización lineal, con un fuerte apoyo a la dirección –y, dependiendo del tamaño, a las principales áreas funcionales– por parte de un *staff* técnico. En la dinámica de crecimiento de la empresa, ello da paso a una organización multidivisional, en la que cada una de estas divisiones tiene amplia autonomía de gestión. Tales planteamientos implican una descentralización y justifican una organización de multiproducto y multimercado, lo que lleva a estas divisiones a trabajar por objetivos.

La empresa multidivisional se estructura en unidades de gestión operativas, generalmente establecidas por productos, y con una gran descentralización de factorías o centros de producción. Las unidades de gestión, identificadas con las distintas fábricas, en las que se conserva la estructura lineal de organización, sin *staff* y con un apoyo administrativo, se distribuyen en función de sus ventajas de localización y proximidad relativa al mercado. Mientras tanto, las unidades centrales, que desarrollan funciones de coordinación y estrategia, se hallan ubicadas en lugares distintos, de acuerdo con unos criterios de localización diferentes y una tradición que se va consolidando, muchas veces, como historia, desde la creación de la empresa.<sup>256</sup>

En sus inicios, MAISA, pese a disponer de un producto –el borne de la batería–, tenía la voluntad de fabricar otros nuevos, y facilidades para hacerlo. De buen principio, al aceptar la producción de cableado eléctrico, se adaptó a una flexibilización a la hora de definir su especialización de producto; posteriormente, consideró que su capacidad de producción y estructura organizativa le permitía cierta flexibilidad. Fue el crecimiento del mercado y su posicionamiento en él, ya integrada en un grupo multinacional, lo que

---

<sup>256</sup> Robbins, S. P., 1997.

le permitió definir claramente sus productos y buscar una estructura de producción adecuada a las posibilidades de la demanda.

En su desarrollo inicial, MAISA adaptó una estructura lineal y jerárquica, para después pasar a una estructura mixta, con un importante peso de la funcional. Posteriormente, ya inserta en un proceso de internacionalización, adoptó una organización multidivisional, por producto, geográfica y por cliente, en la que cada una de las divisiones mantuvo una estructura jerárquica y lineal de funcionamiento muy simple, siempre coordinada por la división central. Las diferencias entre la estructura lineal, que se dio hasta principios de los años sesenta, la funcional, que se impuso hasta 1980, y la estructura multidivisional son manifestaciones evidentes de la expansión de la empresa.<sup>257</sup>

Los procesos de producción en MAISA en los años sesenta, cuando ya disponía de unos volúmenes de producción relativamente importantes, se ordenaban como líneas de montaje o por oficios o actividades y se hallaban estructurados a partir de los responsables, jefes de equipo o jefes de taller, que tenían a su cargo una decena de trabajadores. En función del tamaño del taller, había más o menos jefes de equipo, aunque siempre se intentaba buscar esa proporción. Los jefes de taller, a su vez, dependían del responsable de la sección de fabricación, que se determinaba en función de las grandes líneas de producto, principalmente cableado y terminales.

El aumento de flujos del proceso hizo crecer la organización, y la necesidad de coordinación y control obligó a establecer departamentos en la empresa, es decir una serie de nuevos puestos de trabajo especializados, primero con una gran importancia de la línea de mando, con organigramas muy rígidos, y posteriormente con criterios más funcionales, que respondían a diferentes tipos de producto. Esta dinámica empezó a manifestarse en MAISA a mediados de los años sesenta y se consolidó alrededor de diez años después, lo que fue posible no solo por la expansión del mercado sino también, co-

---

<sup>257</sup> Robbins, S. P., 1997: 207. “La fuerza de la estructura simple yace en su simplicidad. Es rápida, flexible, no es costosa de mantener y las responsabilidades están claras. Una desventaja importante es que es difícil de sostener, salvo en las organizaciones pequeñas. En las grandes, se vuelve inadecuada porque su poca formalización y su elevada centralización tienden a crear una sobrecarga de información para la directiva. Conforme el tamaño aumenta, la toma de decisiones se hace lenta y puede incluso paralizarse, en tanto que un solo ejecutivo trata de seguir decidiendo por todos [...]. Cuando la organización comienza a ocupar de 50 a 100 empleados, se vuelve muy difícil para el gerente propietario tomar todas las decisiones.”

mo señala Chandler en su cuarta proposición sobre la formación de la empresa moderna, porque “constituyó una jerarquía administrativa, y esta llevó a cabo con éxito su función de coordinación, la misma jerarquía se convirtió en una fuente de estabilidad, de poder y de desarrollo continuado”.<sup>258</sup> Este proceso se dio también en MAISA, pero con unas particularidades muy precisas, que tuvieron un peso decisivo en su desarrollo. La cultura dominante en la empresa era la comercial, y la producción se organizó en función de esos criterios. Así, lejos de desarrollar una cultura industrial, en el primer organigrama de la empresa, la estructura comercial primaba sobre la división técnica o industrial; lo señala igualmente el predominio de una línea de montaje, como era el cableado, sobre el departamento de mecanizado, en el que resultaba más fácil organizar un proceso seriado. Esta situación condicionó el crecimiento de la empresa, que se planteó antes desarrollar en sus organigramas una actividad de control de los procesos seriados y de su calidad, así como integrar a una mano de obra cada vez más numerosa, para poder atender los aumentos de demanda. La dirección de la empresa no entendió la necesidad de fortalecer la vertiente industrial, de manera que, cuando esta se planteó como inexcusable, chocó frontalmente con los criterios de la dirección, lo que obligó a introducir notables cambios en el organigrama entre mediados de los años sesenta y setenta.

La estructura de la empresa se fue desarrollando a partir de su primer organigrama de 1955, centrado en una organización simple en funciones y una línea de mando rígida, mediante la adaptación e integrando de nuevas funciones. La evolución de ese organigrama a lo largo del periodo transcurrido entre los años sesenta y mediados de los setenta muestra la consolidación de esa estructura, que se fue ampliando en función de sus aumentos de producción. Durante ese periodo, los cambios introducidos señalan la expansión –fue la parte ejecutiva de su planteamiento estratégico– y el dinamismo, así como la importancia, que la organización tuvo en la cultura de la empresa.

MAISA realizaba Planes Empresariales, con previsiones generalmente bianuales o trimestrales –quinquenales desde mediados de los años sesenta–, donde se fijaban objetivos y estrategias. En el Plan 1965-1966, publicado en el *Boletín* de MAISA, se señalaba: “El presente Ejercicio se está caracterizando a nivel Directivo, por un criterio de

---

<sup>258</sup> Chandler, A. D., 1988: 23.

perfeccionamiento organizativo planificado, muy laborioso, y cuya culminación, por la época en que coincide, permite enlazarlo ya con las primicias del Plan 1966".<sup>259</sup>

Tales planteamientos de ajuste, críticos y, al mismo tiempo, de desarrollo, implicaban cambios en la estructura organizativa de MAISA y determinaban nuevos organigramas. Es decir, la reordenación de funciones se establecía dentro de unos planes de actuación que planteaba la dirección y cuyo propósito era integrar a los trabajadores de la empresa. En definitiva, el organigrama se convirtió en un instrumento esencial en la organización de la empresa, pues representaba y explicaba las relaciones de jerarquía y de coordinación entre departamentos y divisiones de la empresa. Las palabras de Chandler ilustran esta afirmación:

De este modo, la institución que estamos considerando, la empresa industrial moderna, puede definirse como una agrupación de unidades operativas, cada una de ellas con sus propios medios y personal, cuyos recursos y actividades combinados se coordinan, controlan y asignan por medio de una jerarquía de directivos de nivel medio y alto. Es la existencia de esta jerarquía la que hace que las actividades y operaciones de la empresa en su conjunto sean algo más que la mera suma de las de sus unidades operativas.<sup>260</sup>

Como ya hemos señalado anteriormente, MAISA se organizó primeramente con una fuerte línea de mando a través de dos funciones esenciales: la de fabricación y la comercial; esta última fue la que marcó la estrategia de la empresa, mientras que a la primera correspondió la función de organizar los procesos de producción en las dos secciones: cableado y mecanizado. A mediados de los años sesenta, la empresa estableció un organigrama funcional, que se detalla en el plan quinquenal de proyección de la empresa 1964-1968.<sup>261</sup> En esta nueva estructura se observa una fuerte centralización a partir de la creación de un *staff* directivo con funciones no solo de asesoramiento a las diferentes divisiones, sino también de coordinación y de consolidación del área de dirección. Las teorías de Gelinier<sup>262</sup> y de Drucker<sup>263</sup> acerca de la significación e importancia de la fun-

---

<sup>259</sup> MAISA, *Boletín*, 1965.

<sup>260</sup> Chandler, A. D., 199: 28.

<sup>261</sup> MAISA, *Boletín*, 1964.

<sup>262</sup> Octave Gelinier, quien se inscribe en las corrientes psicosociológicas de la organización empresarial y, dentro de ella, en la escuela de relaciones humanas, es un práctico de la gestión de empresa y uno de los fundadores de la dirección por objetivos. Entre sus aportaciones cabe destacar *Nueva dirección de la empresa* (1980), *Le secret des structures competitives* (1977) y *Ética en los negocios* (1994).

<sup>263</sup> Peter Drucker articula su pensamiento en torno a tres principios: a) el *management* es una disciplina basada en una buena teoría que debe ser confirmada por la acción; b) se trata de criterios esenciales, que constituyen la función decisiva de cualquier institución moderna, y c) es una actuación que no está se-

ción directiva se fueron materializando en la estructura organizativa de MAISA, que las asumió como forma de gestión; estas están implícitas, además, en la consideración de que la dirección es la función predominante que define las opciones estratégicas de la empresa.

Dentro de ese primer plan quinquenal, en el organigrama correspondiente al bienio 1964-1965, se establecen siete áreas funcionales: una de producción; otras tres muy relacionadas con la anterior, como son las de técnica de proyectos, técnica de utillaje y control de calidad; y las correspondientes a ventas, finanzas y seguridad social, en la última de las cuales se engloba la de personal. El organigrama presenta cierta complejidad en la relación entre la función de producción y técnicas y proyectos, pues, en niveles inferiores, hay demasiadas tareas que resultan difíciles de diferenciar. De producción dependen las de fabricación de cableados, fabricación mecánica y oficina de producción, métodos y tiempos; mientras que de la de asistencia técnica lo hacen las de asistencia técnica, estudios y proyectos.

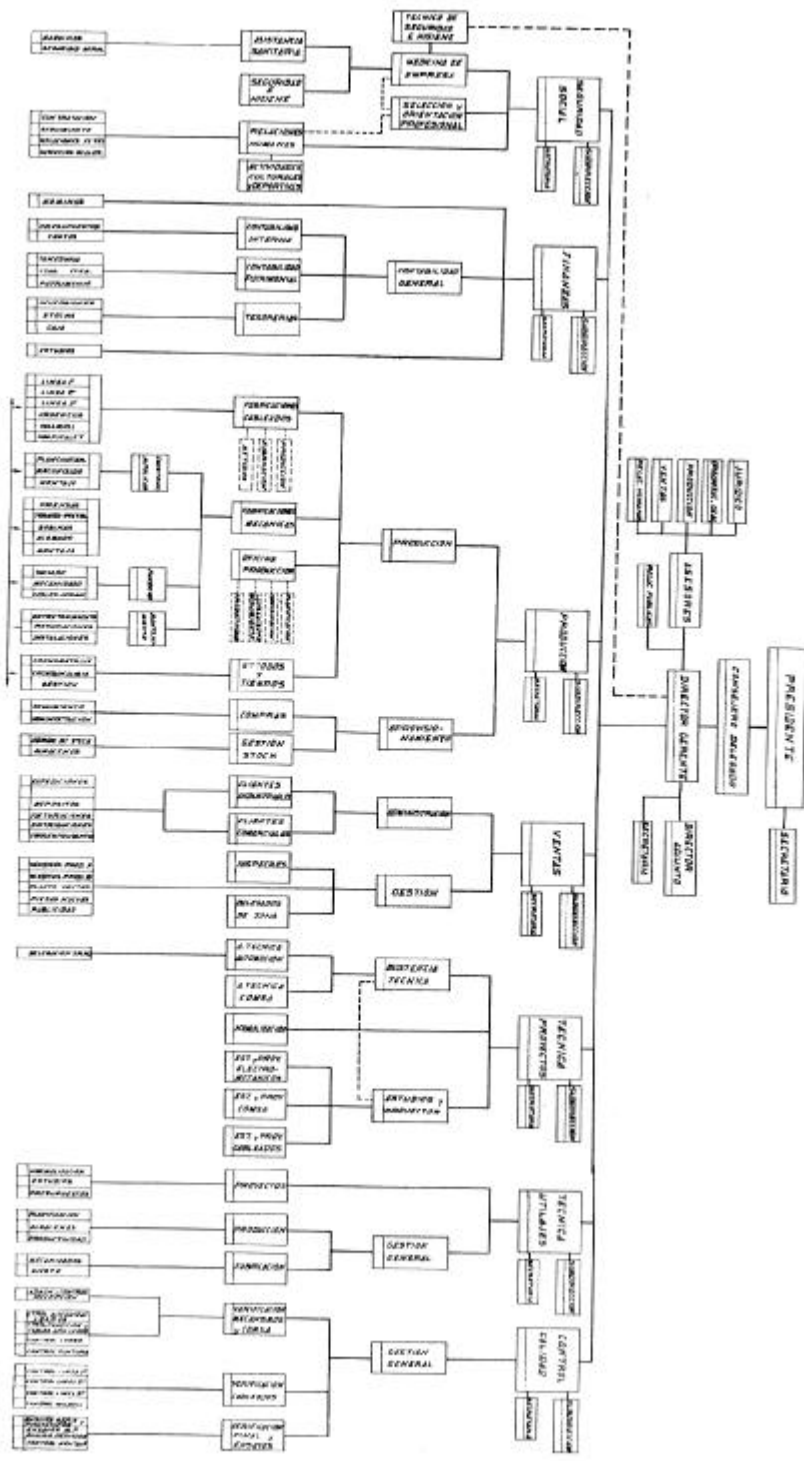
En la relación última del organigrama se determinan las siguientes secciones:

- Cableados, con tres líneas: una que atiende a criterios de flexibilidad y que se califica como Urgencias, y otras dos correspondientes a los centros de trabajo de Vallmoll y l'Hospitalet.
- Fabricaciones mecánicas.
- Construcciones mecánicas, planchistería, mecanizado y montaje.
- Prensas: tornos, bobinas, acabado y montaje.
- Fundición: vaciado, mecanizado, cables y arranque.
- Mantenimiento: entretenimiento, reparaciones e instalaciones.

---

parada de la consideración de la sociedad y sus valores, esto es, de la filosofía social. Sus principales obras son *The End of Economic Man* (1939), *The Future of Industrial Man* (1942), *The Concept of Corporation* (1946), *The Practice of Management* (1954) y *Management: Tasks, Responsibilities, Practices* (1974). Drucker ha contribuido a la teoría del *management* con dos grandes aportaciones: la dirección por objetivos y la descentralización en la organización. La dirección por objetivos ha sido exitosamente aplicada por grandes corporaciones, como General Electric y Du Pont.

- S i m p l e s h a y a n m e d i o s m a j o r -



  
**ORGANIGRAMA FUNCIONAL**  
**PLAN QUINQUENAL 1964-1968**  
**BIENIO 1964-1965**

Dentro de producción, además, hay dos oficinas: una destinada a tareas de planificación, lanzamiento e impulso, y otra destinada al control de métodos y tiempos, con cronometraje y cronoanálisis. Producción, por otra parte, controla el aprovisionamiento, lo que fue una constante hasta 1975. En la estructura de ventas, finalmente, se contempla



la separación entre administración y gestión; en esta última se establece un incipiente criterio de diferenciación de clientes, entre industriales y comerciales, distinción que parece responder antes a criterios administrativos que de gestión, a pesar de lo cual permitió cierta coordinación entre los delegados de zona.

En 1966 se publicó en el *Boletín* de MAISA un nuevo organigrama funcional, en el marco del Plan Quinquenal 1966-1970,<sup>264</sup> documento donde se manifiesta la voluntad de marcar unas líneas de actuación a largo plazo, lo que puede considerarse como una visión más estratégica.<sup>265</sup> En él se aumenta el *staff* y se modifica la división funcional, que queda reducida a cinco áreas: las funciones de producción se reagrupan en dos divisiones, la propia de producción y la técnica, más orientada a proyectos investigación y desarrollo; mientras que las tres restantes corresponden a las áreas de personal, comercial y finanzas. El organigrama crea una serie de departamentos sin línea de mando inferior y con dependencia superior, con responsabilidades importantes en el desarrollo de la empresa. Se establece la idea de una fuerte movilidad organizativa, en una continua búsqueda de mejora de la coordinación y la organización. La nota que se incluye en el mencionado boletín a propósito de este organigrama resulta muy relevante en este sentido:

Por primera vez, gran parte de nuestro personal ejecutivo ha tenido conocimiento del Organigrama antes de su presentación. Pero esto no implica que sobre la marcha no nazcan sugerencias para mejorarlo, y previniendo que estamos en un periodo de transición, el periodo de su validez se ha señalado únicamente para un año, por considerar que cara a 1967 se impondrán obligatoriamente nuevas reformas.<sup>266</sup>

En este organigrama se mantiene la división de la estructura de producción en las secciones de cableados y mecanismos, cada una de ellas con un departamento de métodos y tiempos y control de la producción; se establece un área de control de calidad, que actúa en cableados y verificación de piezas, y un área técnica, que se interesa en nuevos productos. La función de ventas se ordena en comercial, industrial y de electrodomésticos, manifestándose cierta dificultad para integrar a los agentes por objetivos globales, ya que mientras unos se ordenan por zonas, electrodomésticos y recambios, otros lo ha-

---

<sup>264</sup> MAISA, *Boletín*, 1966.

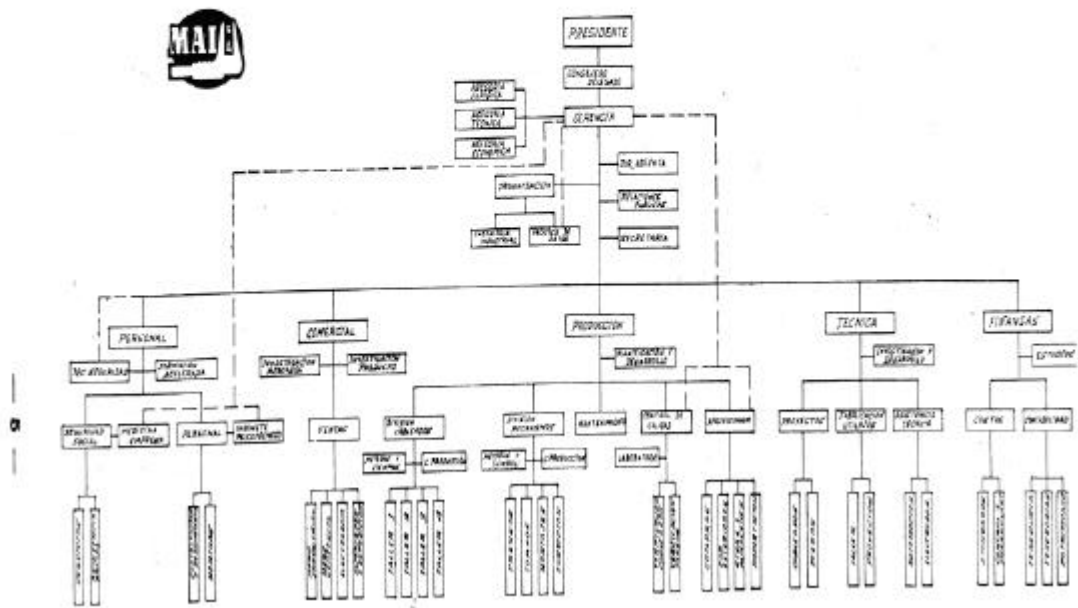
<sup>265</sup> En el *Boletín* de MAISA correspondiente al primer trimestre de 1977 se señalan unos planteamientos de actuación que llevan a diseñar una planificación estratégica en un entorno dinámico. La empresa fue un tanto pionera al adaptar la terminología de estrategia, misión y objetivos, que utilizó en sus criterios organizativos.

<sup>266</sup> MAISA, *Boletín*, 1966.

cen por clientes, fabricantes de automóviles y exportación. En cuanto a las finanzas, cabe señalar, como modificación importante, la creación de un área de costes desligada de contabilidad. Se introducen, además, muchas funciones de análisis y estudios, que pasan a depender de las cinco grandes líneas de la empresa. También puede apuntarse, como novedad destacada, la creación de un área de formación en el área de personal.

**ORGANIGRAMA FUNCIONAL**  
**PLAN QUINQUENAL 1966 - 1970.**

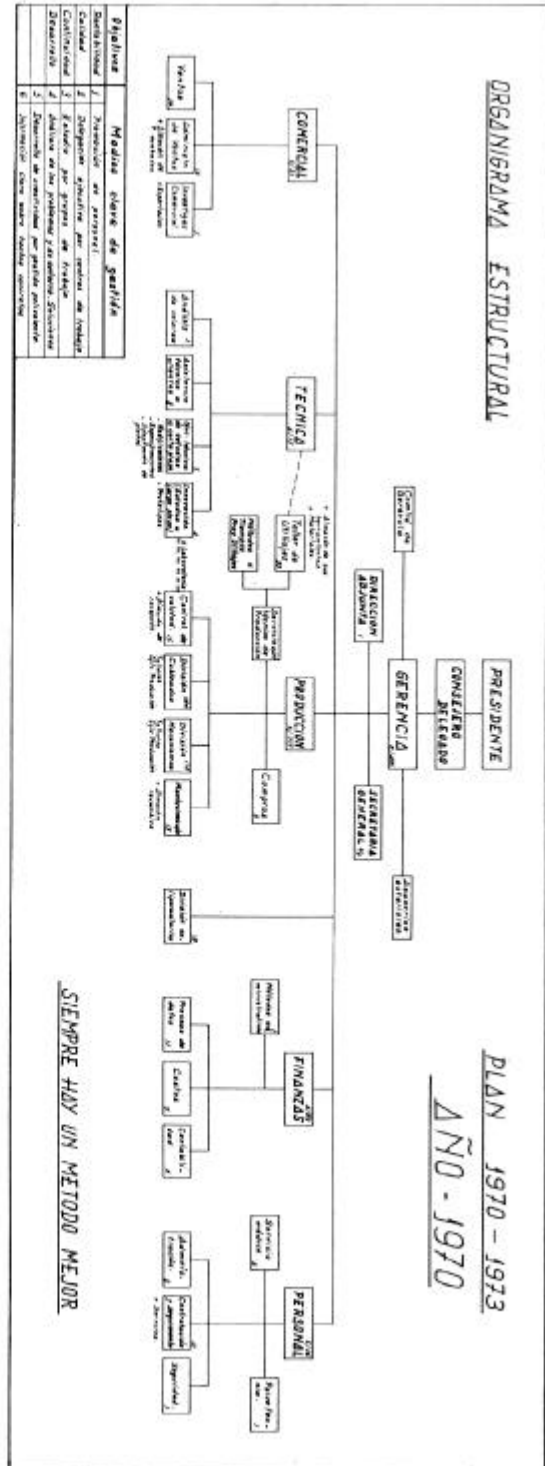
**AÑO 1966**

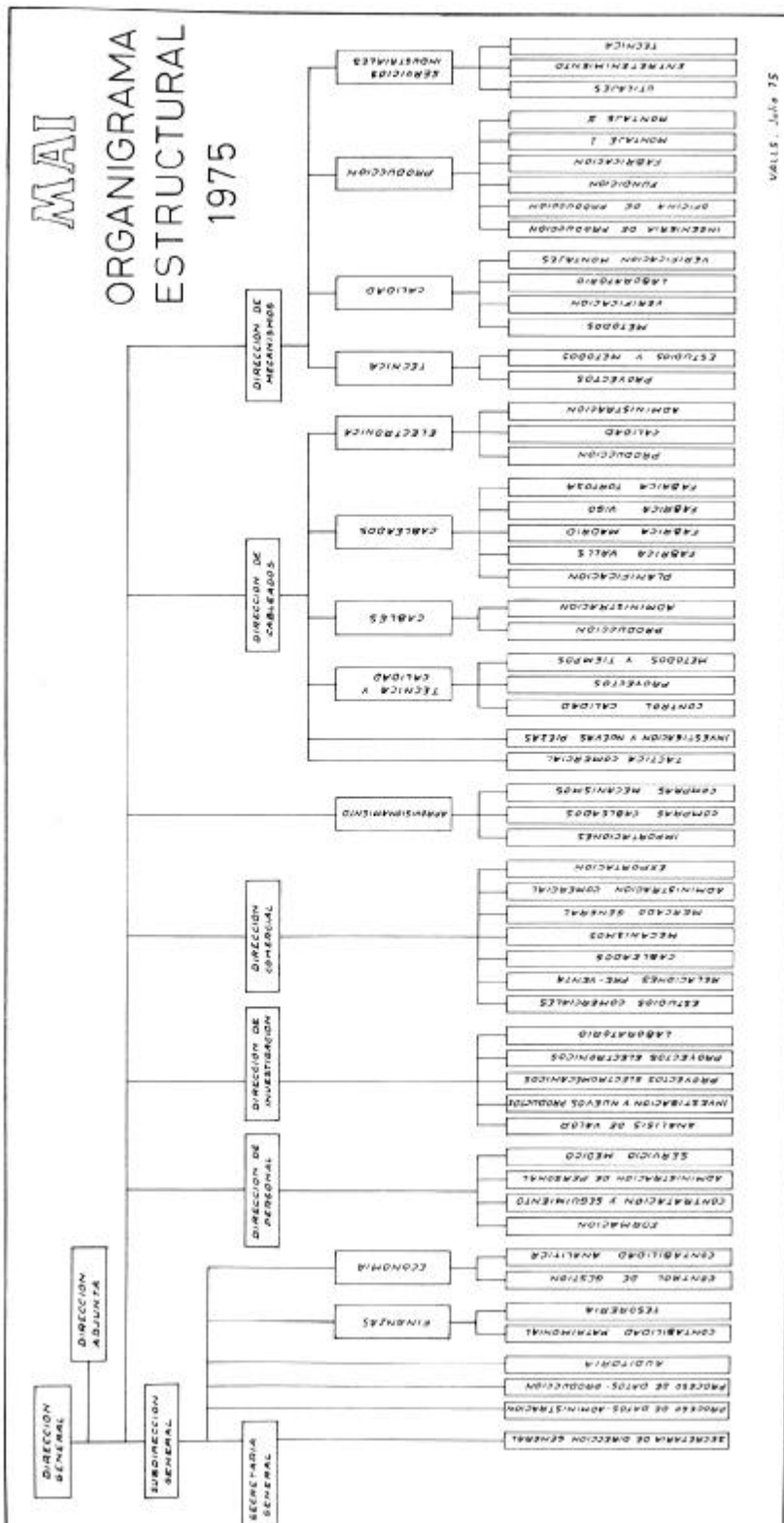


En 1970, dentro del Plan 1970-1973, se publicó un tercer organigrama de la empresa,<sup>267</sup> en el que, a grandes rasgos, se mantiene la estructura funcional de 1966, si bien con una leve disminución del *staff* de dirección y una mayor coordinación en los niveles intermedios. Continúan existiendo cinco áreas funcionales y, en cada una de ellas, departamentos sin línea de mando, aunque con responsabilidades muy precisas de modernización y coordinación en la empresa, y con una importante relación entre técnica y pro-

<sup>267</sup> MAISA, *Boletín*, 1969.

ducción. En definitiva, el organigrama simplifica el anteriormente analizado, como pone de manifiesto el hecho de que disminuya en un piso la estructura y el número de departamentos.





En este punto, resulta interesante subrayar los eslóganes y la información que acompañan al organigrama, del tipo “Siempre hay un método mejor”, con el que parece que

se pretende relativizar la estructura, al tiempo que señala que las cosas pueden hacerse mejor: la calidad como concepto y como criterio de actuación es cada vez más importante en MAISA. En estos mensajes se indican los objetivos del Plan 1970-1973: rentabilidad, calidad, continuidad y desarrollo; y los principales elementos de gestión: promoción, delegación e información. Como señalábamos más arriba, MAISA introdujo muy pronto en su cultura de empresa la idea de calidad, cuando este concepto era aún desconocido por la mayoría de las empresas españolas. Fue en 1966 cuando, por primera vez, se planteó la necesidad de organizarla de manera diferente al control por muestreo del producto fabricado, que era el sistema utilizado hasta entonces. Aunque este criterio continuó utilizándose, se crearon grupos de trabajo que recuerdan a los círculos de calidad.<sup>268</sup> En el *Boletín* de MAISA de 1966 se apuntaba lo siguiente:

Presididas por la Gerencia, con asistencia del equipo Directivo y la participación de 60 asistentes en diversos grupos de trabajo, han tenido lugar las primeras reuniones informativas y de estudio, para analizar los principales problemas que surgen y las mejores soluciones que existen, para perfeccionar la calidad de nuestra producción y para aumentar la productividad en todos los sectores de la Empresa, disminuyendo el esfuerzo físico.<sup>269</sup>

Las ideas de Juran<sup>270</sup> acerca de la calidad dirigida al cliente tuvieron una buena aceptación en el seno de la empresa, y se convirtieron en la base de sus planteamientos en esta materia, que, posteriormente, daría paso a la homologación.

En 1975 se publicó un nuevo organigrama de la empresa.<sup>271</sup> En él se reordena el área de dirección, que se simplifica mediante la división entre una dirección adjunta y una subdirección general, y se señalan seis áreas funcionales: continúan las divisiones comercial, de personal, de finanzas y técnica –esta última como dirección de investigación–, y se introducen dos de fabricación, dándose una importancia similar a cableados y mecanismos. Quizá la diferencia más significativa entre este organigrama y el anterior es el

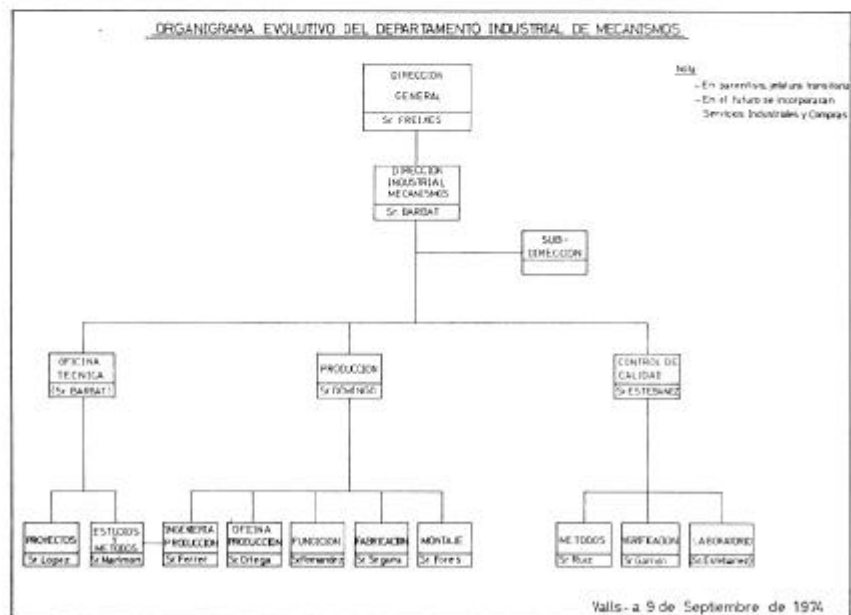
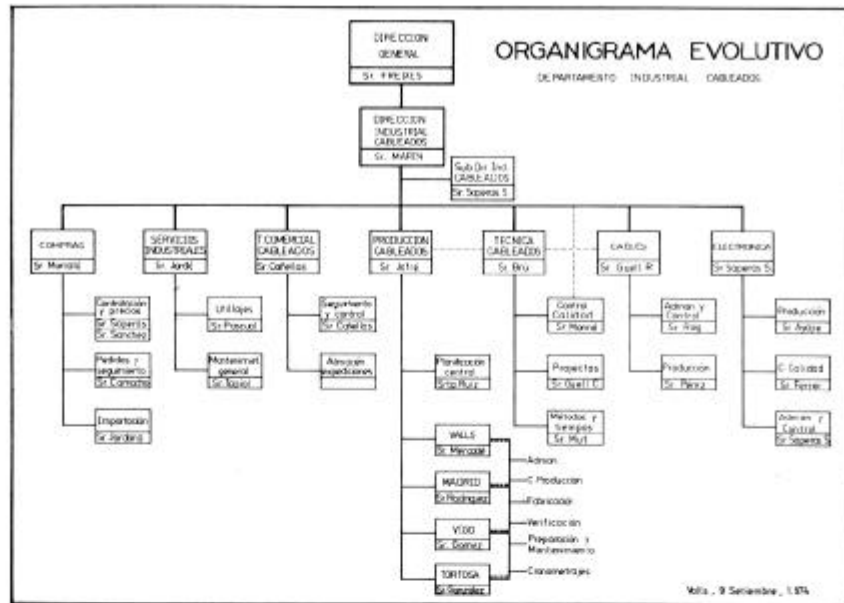
---

<sup>268</sup> Berlinches, A., 2002.

<sup>269</sup> MAISA, *Boletín*, 1966.

<sup>270</sup> J. Juran y E. Deming son los creadores del concepto de “calidad total”, su principal contribución a la actuación empresarial. Con este propósito, diseñaron un método que permite señalar los costes evitables e inevitables en el proceso de búsqueda de la calidad, resaltando la importancia de la trilogía formada por la planificación, los controles y las mejoras técnicas permanentes. A ellos se debe la introducción de los círculos de calidad como instrumento de gestión.

<sup>271</sup> MAISA, *Boletín*, 1975.



A-3

menor relieve que se otorga a la secretaría general en el proceso de reordenación del área de dirección, y la dependencia de los aprovisionamientos de esta. En relación con las dos áreas de producción, cableados y mecanismos, resulta interesante observar la

expansión de cableados –que posteriormente se convirtió en el principal producto de la empresa, con fábricas en Valls, Madrid, Vigo y Tortosa–, la creación de un área de electrónica y la importancia de los departamentos de técnica y calidad. En el área de producción de mecanismos se distinguen las secciones de fundición, fabricación y montajes, que se acompañan de departamentos técnicos y de calidad, así como de servicios industriales. Otro aspecto destacado de este organigrama es la organización de la dirección comercial por productos –cableado y mecanismos– y la creación de un departamento de exportación.

En sus planes quinquenales, la dirección diseñaba estrategias de futuro. A este respecto, en 1977 determinaba lo siguiente:

La MISIÓN de MAI es conocer y atender las necesidades de los mercados y en especial los de automoción, electrodomésticos y electrónica, creando, produciendo y comercializando productos eléctricos y electrónicos, aportando la creatividad, seguridad y eficacia propios de una empresa con mentalidad internacional.<sup>272</sup>

Por esas fechas, la empresa aún continuaba planteándose una posible diversificación de la producción; de ahí que, aprovechando su estructura productiva y comercial, diera importancia a la introducción en sectores nuevos, como el electrónico, que posteriormente introdujo como tecnología en sus productos orientados al sector de automoción. Por otra parte, se planteó de manera evidente su internacionalización.

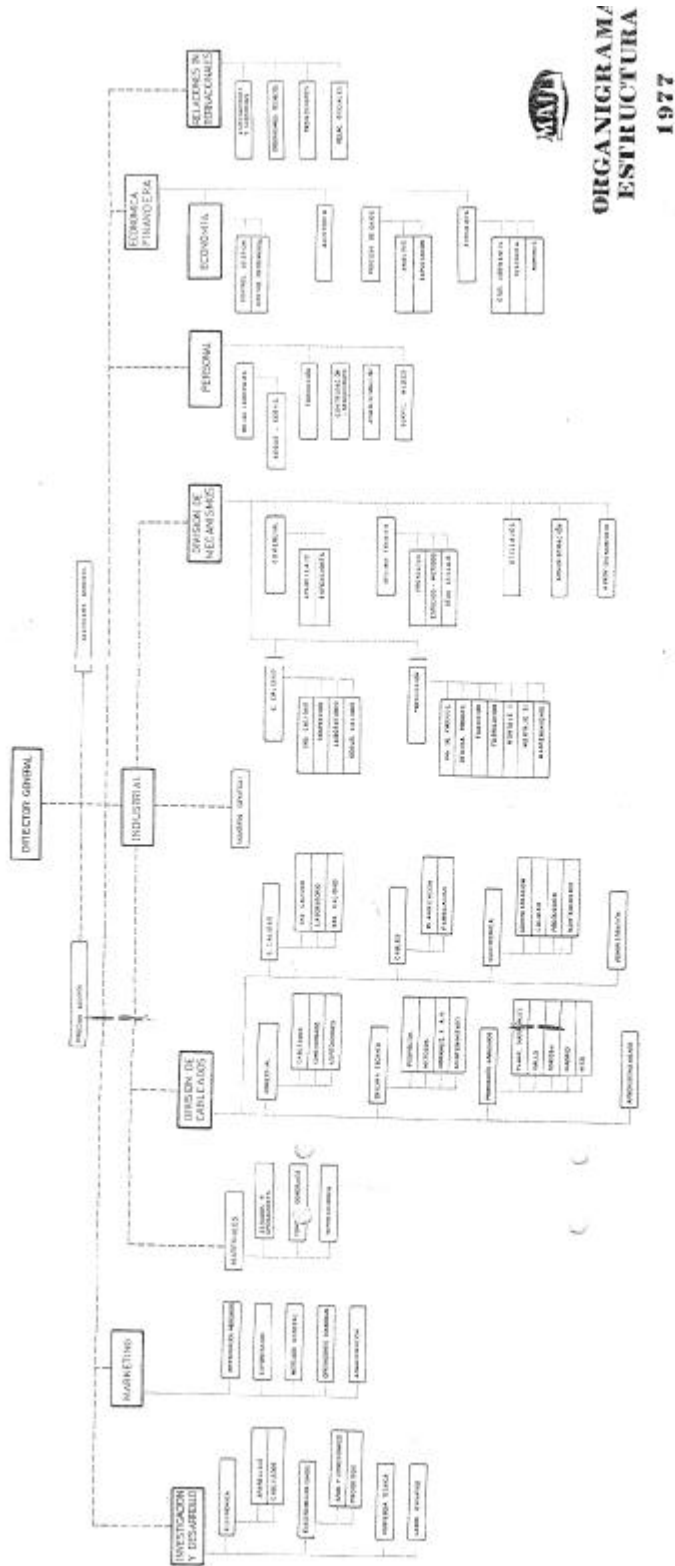
Tales objetivos y actuaciones, elaborados a finales de 1976, fueron decisivos para iniciar un significativo cambio en la cultura de la empresa, que pasó de regirse por unos criterios en cierto modo paternalistas a exigir esfuerzos en todos sus niveles. Criterios como participación, cualidades humanas, trabajo en equipo, eficacia, formación, comunicación, accesibilidad, innovación, crecimiento y desarrollo, rentabilidad y distribución de las rentas comenzaron a generalizarse y aplicarse en las actuaciones de MAISA.

En 1977,<sup>273</sup> el último organigrama de la empresa antes de ser adquirida por United Technologies Corporation establece una reducción de funciones a tres grandes áreas:

---

<sup>272</sup> MAISA, *Boletín*, 1977.

<sup>273</sup> MAISA, *Boletín*, 1977. A partir de esta fecha no se publicaron nuevos organigramas ni planteamientos de análisis estratégicos en el *Boletín* de la empresa, lo que puede atribuirse a dos motivos: por un lado, su internacionalización, que convirtió estas técnicas de comunicación en obsoletas; por otro lado, el hecho de que se hubiera entrado en un periodo de organización sindical distinto al de los sindicatos verticales, lo que podía entrañar que la idea de participación en la información que se manifestaba en los boletines se considerara como derecho de opinión sindical en la gestión, circunstancia que podía comportar riesgos a la dirección.



marketing, industriale e economico-finanziaria. L'area di direzione mantiene la struttura anteriore e l'organizzazione si orienta verso una struttura multidivisionale, integrando la responsabilità del processo, del prodotto e della sua miglioramento nella divisione di



cableado, así como mecanismos que dependen del área industrial; en cableado se introducen, asimismo, una planificación de sucursales y una coordinación entre ellas. Mientras tanto, el área funcional de marketing engloba la exportación, el mercado general y la investigación de mercados. Por otra parte, la empresa, que ha entrado en una decisiva fase de especialización en el sector auxiliar del automóvil, valora los cambios que se están produciendo en él, lo que le lleva a crear una gran área industrial y económico-financiera, de personal y control administrativo. Finalmente, no descuida impulsar una estructura de investigación y desarrollo, que, sin embargo, se encuentra un tanto desligada del área industrial. En el *Boletín* de MAISA de 1977<sup>274</sup> se adjunta, asimismo, el organigrama de las factorías de Madrid, Tortosa y Vigo, así como los específicos de los departamentos de cableado y mecanismos de Valls. De ellos se deduce la importancia que tomó cableados por esas fechas, lo que se pone de manifiesto por sus amplias competencias –excepto las de ventas y administración– y por su dependencia directa de la dirección general. Otro tanto ocurre con el departamento de mecanismos, si bien este es menos autónomo que el anterior y de él no depende ningún centro de trabajo descentralizado. La importancia de la factoría de Valls en la empresa y la dependencia respecto de ella de los centros productores instalados en otros lugares se refleja en esa estructura organizativa.

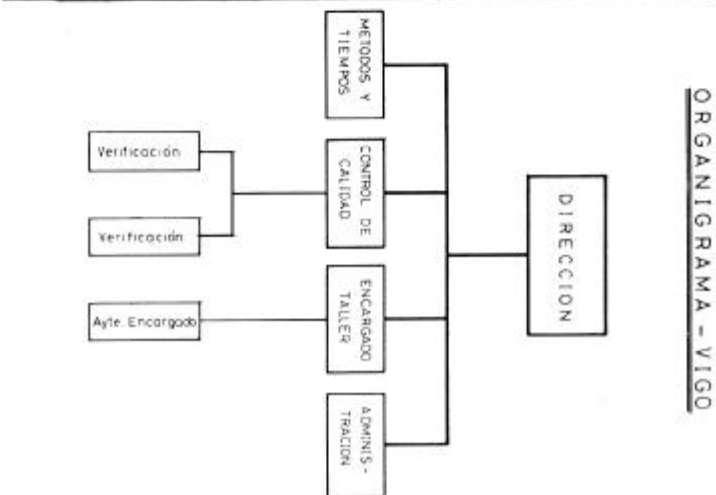
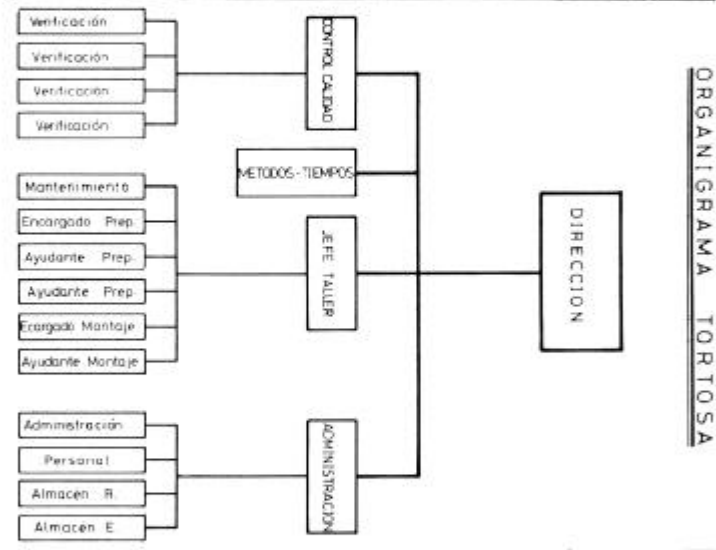
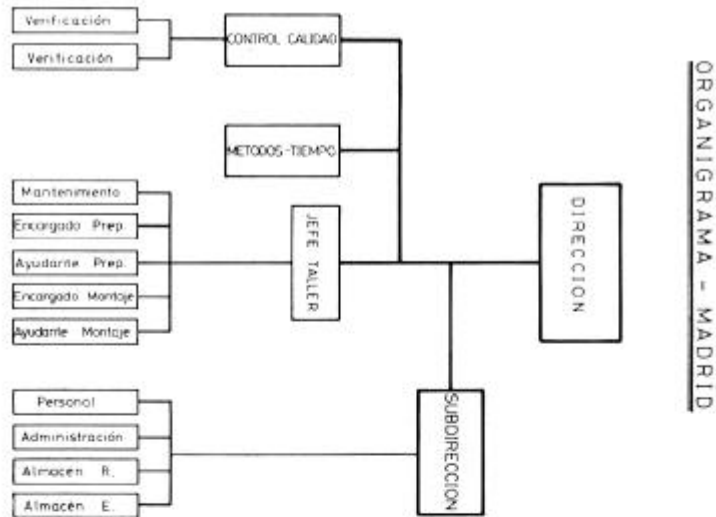
Los centros de producción se amplían y se ubican en otras zonas, con un criterio bien de aproximación al cliente –es el caso de las factorías de Vigo y Madrid–, bien de proximidad a Valls –es el caso del centro de Tortosa–,<sup>275</sup> que tienen disponibilidad de mano de obra en unas condiciones socioeconómicas similares a las que se dan en el entorno vallense. La organización de estas factorías es simple, pues solo tienen funciones de producción –su autonomía respecto a la división industrial de la empresa es escasa– y un responsable, del que depende la organización del taller, que se rige por los parámetros de métodos, tiempos y control de calidad, y la administración –en el caso de Madrid llamada subdirección–.

A lo largo de sus primeros treinta años de existencia, MAISA evolucionó desde una organización con unos esquemas de línea de mando muy centralizados en la dirección

---

<sup>274</sup> MAISA, *Boletín*, 1977.

<sup>275</sup> La empresa, en los estudios previos a su ubicación en Tortosa, barajó criterios alternativos de localización que supusieran un menor coste salarial. El convenio colectivo de Valls debía hacerse extensivo a la factoría de Tortosa, por hallarse ubicados ambos centros en la misma provincia; en cambio, en otras zonas tenía vigencia el convenio colectivo provincial del metal. La ubicación posterior en Cervera respondió, precisamente, a estos criterios, si bien no hay que menospreciar la excelente opción de compra que supusieron las naves de Iberia Radio, empresa ubicada en Cervera que hizo suspensión de pagos.



hacia una estructura funcional que, paulatinamente, fue incorporando responsabilidades de decisión más descentralizadas; el esquema multidivisional se empezó a plantear en 1975, al relacionarse la producción descentralizada de cableados, que hasta entonces,

pese a las diferentes actuaciones llevadas a cabo en este sentido, tenía escasa entidad. El organigrama se fue modificando en función de las personas y por la necesidad de adaptarse al necesario control de flujos de producción en un proceso de fuerte expansión, lo que implicó, como hemos tenido ocasión de constatar, seis variaciones en un periodo de 14 años. En definitiva, se trataba de un proceso de ajuste permanente a la realidad cambiante del sector, lo que, al mismo tiempo, ponía de manifiesto cierta dificultad para encontrar su óptimo organizativo. La empresa crecía, principalmente, en torno al centro de Valls y tenía pocas factorías en otras áreas. La concentración de actividades y la necesidad de integrar un aumento neto de empleo superior a mil personas a lo largo de estos años motivaron, en parte, los ajustes del organigrama. La empresa pasó de una estructura lineal a una funcional que le resultaba incómoda, dada su dinámica de ampliación territorial y de clientes, pero no tenía la suficiente complejidad ni flexibilidad como para organizarse en una estructura multidivisional, que se desarrolló posteriormente. Los cambios en el organigrama también señalan unas interesantes dinámicas internas entre la gestión administrativa y comercial y la de producción. Aunque esta última fue adquiriendo relevancia de manera paulatina, la significación de los otros dos aspectos en el funcionamiento de la empresa fue muy notoria. Esta situación experimentó un cambio importante en el proceso de internacionalización posterior, cuando comenzó a considerarse que el aspecto comercial en una empresa auxiliar de automoción tenía un peso muy relativo, pues trataba con pocos clientes, y que la ventaja comparativa radicaba, por el contrario, en su capacidad industrial.

En el cuadro 3.6 se relaciona la plantilla de MAISA con diferentes indicadores de los organigramas comentados, lo que nos permitirá realizar un análisis más preciso de los cambios estructurales en la organización de la empresa. De forma particular, se prestará atención a la manera como se desarrolló la estructura para poder absorber el incremento de la producción y del empleo sobre la base de tres consideraciones: la primera, que el 80% de la plantilla era personal de producción; la segunda, que existía una complejidad creciente en el sector auxiliar de automoción, y la tercera, que era preciso reforzar el área de dirección, para lo que la promoción interna fue paulatinamente sustituida por la incorporación de directivos externos. En este sentido, del cuadro resumen se pueden destacar los siguientes aspectos:

- El número de funciones principales aumentó, dentro de un organigrama lineal muy simple, entre 1955 y 1964. A partir de entonces se mantuvo prácticamente estable, hasta que, en 1977, se redujo.
- El *staff* de dirección se incrementó a mediados de los sesenta. A partir de 1970, sin embargo, experimentó un proceso de concentración del que resultaron una dirección adjunta y una subdirección, que incorporó funciones de asesoramiento, mejora y control de las divisiones.
- La ordenación por pisos o jerarquías es menor en 1970 que en los años anteriores. No obstante, volvió a aumentar en 1977, como consecuencia de la disminución del número de funciones principales.
- El número de departamentos experimentó un crecimiento continuado. Fue una forma de integrar la ampliación de la plantilla, en una empresa en que el 80% del personal trabajaba en las líneas de montaje, ya fuera de cableado o de mecanismos. La necesidad de establecer funciones precisas de control y de integrar el crecimiento de la plantilla condujo a la departamentalización que muestra el organigrama.
- Si se considera la evolución de la estructura de organización en relación con los indicadores de plantilla, se observa, a partir de 1970, la estabilización del número de personas por departamento, lo que implica la integración de los trabajadores en la plantilla con nuevas funciones de coordinación, control e impulso.
- En algunos momentos, se observa cierta tendencia hacia la simplificación, que se manifiesta por el menor peso de la estructura organizativa de la dirección, lo que implica un intento de aligerar la jerarquía de la empresa.
- La simplificación del organigrama funcional se consiguió en todos los niveles, excepto en la departamentalización, como consecuencia de la voluntad de mantener la ratio plantilla/departamento. Si consideramos su valor constante desde 1970, se observa la dificultad de integrar en esa estructura las necesidades de ampliación futura.
- A pesar de los cambios organizativos de la empresa y de la permanente búsqueda de un ajuste funcional, que se manifiesta en los cambios en el organigrama, la estructura de MAISA estaba plenamente consolidada. Su

proceso de internacionalización se ajustó a los cambios del sector y de la economía española, lo que hizo de acuerdo con la entrada

**Cuadro 3.6. Relación de las características estructurales del organigrama con la plantilla**

<b>Año</b>	<b>Funciones</b>	<b>Dept. staff dirección</b>	<b>Pisos</b>	<b>Departamentos</b>	<b>Plantilla</b>
1955	2	0	2	8	75
1964	7	5	4	56	397
1966	5	6	4	77	674
1970	5	2	3	37	583
1975	6	2	3	75	1.136
1977	3	2	4	102	1.587
<b>Año</b>	<b>Plantilla / funciones</b>	<b>Plantilla / dept. staff dirección</b>	<b>Plantilla / pisos</b>	<b>Plantilla / departamentos</b>	
1955	37,50	0,00	37,50	9,38	
1964	56,71	79,40	99,25	7,09	
1966	134,80	112,33	168,50	8,75	
1970	116,60	291,50	194,33	15,76	
1975	189,33	568,00	378,67	15,15	
1977	529,00	793,50	396,75	15,56	

Fuente: Elaboración propia a partir de la información facilitada por MAISA en sus boletines.

en su capital de United Technologies Corporation (UTC), que supuso su integración en un grupo más amplio. La estructura organizativa interna de MAISA, a partir de aquel momento y como consecuencia de esa participación mayoritaria en su capital, no experimentó grandes cambios, pues la empresa ya estaba en la línea de reequilibrar su departamento de fabricación y comercial, lo que le permitió ajustarse a la dinámica de un grupo más amplio, así como adaptarse a la que se imponía en el sector, al pasar de la producción y distribución por referencia, ya fuera por piezas o por familias, a una rela-

ción por proyectos, lo que obligó a plantear cambios organizativos generales que permitieron pasar de un organigrama funcional a uno multidivisional, con una clara relación matricial para flexibilizar la coordinación y el funcionamiento. No hubo grandes cambios de organización del trabajo en la línea de producción, donde se intervino buscando ajustes de productividad a partir de su capitalización y desarrollando una logística más global.

### **3.4. El proceso de internacionalización: la compra de MAISA por UTC**

La evolución del sector de automoción en España tuvo un punto de inflexión importante en los años setenta, a raíz de los decretos de 1973 y 1974, que posibilitaron la implantación de Ford en Valencia. La dinámica iniciada fue importante por los aumentos de producción que implicó y por las nuevas relaciones que estableció con los suministradores.

Hasta entonces, MAISA había realizado un gran esfuerzo de adaptación tecnológica a las necesidades del sector y trabajaba con ideas propias, no solo en lo que respecta a la organización del proceso, sino también en lo que se refiere a la introducción de mejoras en el producto. Se trataba de iniciativas importantes y aceptables, dado que la demanda, en sus criterios de homogeneización y de calidad, no era tan exigente en la uniformización como lo fue posteriormente; lo principal era la capacidad de suministrar piezas con cierta garantía y asegurar la calidad por control posterior de un muestreo de las piezas. Pese a trabajar a partir de planos en los pedidos, ello permitía introducir pequeñas innovaciones que, bien por necesidades de producción, bien de mejora técnica, podían ser aceptadas sin demasiados problemas por la industria de automoción. En este sentido, se puede citar el ejemplo, que ya hemos resaltado, de una de las primeras patentes utilizada por MAISA<sup>276</sup> –un terminal de batería utilizable en los dos bornes–, o la relación de suministro que estableció con Barreiros cuando esta empezó a construir el Dodge, que planteó unas relaciones muy específicas al solicitar suministradores.<sup>277</sup> Se trataba de un sistema de relación industrial poco exigente y muy circunscrito a las necesidades del fabricante de automóviles para suministrar al mercado interior; sin

---

<sup>276</sup> La patente de los terminales de batería adaptados a los dos bornes, que era una aportación de uno de los socios comanditarios, fue anterior a la constitución de la sociedad.

<sup>277</sup> Barreiros convocó a los suministradores potenciales en una nave de Villaverde (Madrid), donde había un Dodge desmontado pieza a pieza, todas ellas numeradas. Los suministradores evaluaron qué piezas eran capaces de producir, a veces bajo plano, y otras llevándose la pieza para imitarla y poder fabricarla. MAISA fue una de las empresas que asistió a esa solicitud de ofertas.

embargo, las posibilidades de exportar del sector auxiliar en estas condiciones se hacían muy difíciles.

En el mercado español, no obstante, los criterios cambiaron: la dinámica general del sector se impuso a la existente hasta entonces en el suministro interior, y el concepto de calidad en la producción y de ajuste de precios a partir del aumento de la productividad por la mejora de procesos y la adaptación de los productos se fue generalizando en la mayoría de las empresas del sector auxiliar; posteriormente las de fabricación de vehículos plantearon la relación como una actividad complementaria que debía solucionar problemas al fabricante de vehículos, y no crearlos, lo que llevó al sector auxiliar a aceptar las condiciones de suministro y homologación del fabricante. Este proceso hizo desarrollar cierta resistencia en las empresas suministradoras españolas, que vieron dificultades en la aceptación de esos cambios.

En el sector, por otra parte, se dio un claro proceso de internacionalización. En España, a principios de los años setenta, las empresas lo veían ya como una dinámica imparable, pero eran reticentes a asumirlo. Veían con preocupación la compra de empresas españolas por parte de compañías extranjeras, pues entendían que ello llevaría a desarrollar una competencia que podía ser perjudicial para las empresas del país, que, por otra parte, eran conscientes de que no podían seguir funcionando con sus criterios tradicionales.

Fue esta dinámica de mercado, que se materializó a mediados de la década de 1970, la que desató los planteamientos de internacionalización de MAISA. En este sentido, no hay que olvidar que la voluntad de actuar en un mercado amplio estaba presente en la filosofía de la empresa desde su consolidación a principios de los años setenta. La idea de la necesidad de su crecimiento creando las estructuras de organización precisas para adaptarse a mercados, primero de suministro interior, y después analizando de manera muy precisa los cambios que tenían lugar en la economía española en sus acuerdos con el Mercado Común, junto con la apertura del mercado de automoción en España, determinaron nuevos planteamientos estratégicos en la empresa, que comenzó a orientarse a la exportación a partir de 1970, tras aceptar el reto de suministrar a Ford-Europa.

La dirección de MAISA tenía muy claro que, para llevar a cabo con garantías esa nueva expansión, era necesario encontrar un socio financiero que pudiera apoyar el proceso. La estructura de capital de la empresa, que contaba con un fuerte predominio familiar por parte del presidente y con la participación de los trabajadores –principalmente los

responsables de dirección-, no podía suministrar recursos suficientes para una expansión internacional. MAISA había crecido hasta entonces con un equilibrio en su organización y con una capacidad de respuesta adaptada a la exigencia del entorno económico de los años sesenta y principios de los setenta. Su dinámica de futuro, no obstante, le obligó a tomar decisiones para su continuidad, entre ellas la incorporación de un socio financiero, pero también tecnológico.

Plantear la continuación de MAISA en su condición de empresa familiar resultaba problemático, ya que tendría que haber implicado un giro en la concepción empresarial de su presidente, que tenía una larga tradición de gestión en empresas de las que no era propietario. Tampoco contribuyó a ello la consideración, muy aceptada en los años setenta, de las dificultades de crecer desarrollando una estructura empresarial sobre la base de la integración en los puestos de dirección de la siguiente generación, lo que determinó que ese paso no se plantease a través de un protocolo de dirección; faltos de ese instrumento, no se creó un mecanismo ágil para formalizar la idea de continuación de una empresa familiar. Por otro lado, el socio mayoritario, el que podía liderar una estructura familiar en la expansión de la empresa, no era su único estratega ni el ejecutor de sus decisiones; era, sencillamente, el accionista mayoritario, cuyo patrimonio, en parte, quedaba al margen del interés de la empresa. Además, resultaba difícil integrar la siguiente generación en una empresa que no habían las particularidades de familiar, pues no existía una relación de parentesco entre los cargos de decisión, y el objetivo de empresa estaba bien asumido por todos ellos. El crecimiento de MAISA había sido importante, el patrimonio personal de sus fundadores estaba relativamente implicado en ella y su participación accionarial proporcionaba beneficios, pero el futuro era difícil de gestionar sobre la base de este criterio.

Ante esta situación, la dirección de la empresa optó por buscar un socio financiero, pues, en un principio, se planteaba antes la necesidad de carácter económico, que la tecnológica o industrial, que tomó cuerpo posteriormente. La primera opción fue el Banco Industrial de Cataluña (BIC), que, mediante una ampliación de capital, adquirió 21.600 acciones, con una cláusula de recompra por parte de la empresa durante cuatro años. De este modo, el BIC, que se incorporó al Consejo de Administración de MAISA, se convirtió en el segundo accionista de la empresa. Como consecuencia de esta ampliación de capital, se anuló la entrega de acciones a los trabajadores que llevasen más de cinco años en la empresa, premio que fue sustituido por una compensación económica.



El siguiente paso fue buscar un socio industrial. Con este propósito se iniciaron conversaciones con la empresa inglesa Rist's, que formaba parte del grupo Lucas, importante fabricante del sector auxiliar de automoción. Esta relación interesaba sobremanera a MAISA en su estrategia de internacionalización. Las conversaciones avanzaron hasta el punto de trazar una estrategia de reordenación de la empresa, separando cableado de mecanismos, con una participación de Rist's en un 25% del capital de la empresa. Se llegó a crear una sociedad entre los dos socios, participada en un 98% por MAISA, pero el proyecto no se llevó adelante.

Dado que la necesidad de encontrar un socio industrial era apremiante, la empresa continuó manteniendo contactos con Rist's, Lucas, Car Fastener, Anphenol, etc., que, sin embargo, no acabaron de fraguar en estrategias conjuntas. Por entonces, el Banco Industrial de Cataluña se planteó realizar unas plusvalías con las acciones de MAISA y convirtió en efectivo la mitad de sus acciones. Ello hizo ver a la empresa la necesidad de incorporar un nuevo socio financiero. Se iniciaron negociaciones con el Banco de Bilbao y con el Banco Central, que no llegaron a madurar; asimismo, se entró en contacto con Essex International B.V., financiera instrumental de United Technologies Corporation,<sup>278</sup> que, posteriormente, se convirtió en el socio mayoritario de la empresa.

La empresa vallense consideraba que el nuevo socio, además de una inyección financiera, tenía que aportar un fuerte apoyo tecnológico, comercial y estratégico. Las negociaciones continuaron su curso, y en junio de 1977 se dirigía una carta a los accionistas en la que se les informaba de la celebración de una asamblea extraordinaria en septiembre, y de la oferta de compra, por parte de Essex, de un 40% del capital de la empresa a un precio de 2.500 pesetas por acción, sobre un valor nominal de 1.000; al mismo tiempo, ofrecía un contrato de asistencia técnica y de no competencia. La firma

---

<sup>278</sup> “UTC [tomó este nombre en 1975], que comenzó con la amalgama de varias compañías de aviación en los años veinte, ha tenido grandes altibajos a lo largo de su vida, especialmente en Pratt&Whitney. Esta dominó el sector de turbinas, sufrió posteriormente una serie de problemas técnicos y cayó por debajo de competidores como General Electric, aunque recientemente ha comenzado a recuperarse [...]. Las divisiones de la compañía que operan en el sector de la construcción y la vivienda (Carrier y Otis) [instaladas en España cuando se adquiere MAISA]”. En 1975 se quiso convertir la compañía en un conglomerado de empresas. La empresa había presentado un balance con pérdidas en 1971 y se incorporó a Harry Gray “para intentar reparar los daños”. La dinámica fue contradictoria. Por un lado, se tomó el control de Otis Elevator, y se lanzó una oferta sobre Babcock-Wilcox; después, con Ambac y Carrier Corporation, se creó Mostek. “Mientras Gray salía de compras, Pratt&Whitney [empresa señora del conglomerado] estaba perdiendo terreno en las áreas comercial y militar”. Sus actividades se dirigían a la producción de turbinas, helicópteros y sistemas de vuelo, sistemas para edificios y componentes para automoción, que representaban el 10% de los ingresos. “Este segmento incluye la producción de cinturones de seguridad y correas, tableros de instrumentos, paneles de puertas, dispositivos y electromecánicos para el encendido de motores y control de los gases de emisión, y sistemas de iluminación para diferentes vehículos” (Mattera, P., 1994: 578-586).

definitiva del acuerdo se pospuso más de un año, tras modificarse los criterios iniciales de la empresa compradora: Essex continuaba prestando su apoyo técnico y estratégico a MAISA, pero su opción pasaba por adquirir entre el 50% y el 60% del capital social de la empresa. La compra y venta de acciones se aprobó en la Junta General de Accionistas del 14 de diciembre: Essex adquiriría un 50% de las acciones, y el 10% restante, una financiera relacionada con esta, la Société Hispano Lyonese de Financement en Espagne S. A. (HYSPLYNSA), sociedad instrumental del Banco Hispano Americano. Tras esta operación, el accionariado de la sociedad quedaría distribuido como sigue: Grupo Essex (60%), familia Barbat (24%), Banco Industrial de Cataluña (3,7%) y resto de accionistas –principalmente trabajadores de la empresa– (12,3%).<sup>279</sup> No fue hasta 1978 cuando se materializó la compra de acciones de MAISA por parte de ESSEX International B.V. El *Diario Español de Tarragona*, al dar cuenta de la noticia, señalaba:

La operación ha supuesto que ESSEX ha adquirido el 51% del paquete de acciones de la antigua MAISA con un desembolso de 600 millones de pesetas de los que han sido beneficiarios los 400 empleados y directivos de la empresa, accionistas de la misma, al pagarse la acción un 500% más de su valor nominal, concretamente de 1000 pesetas a 5005.<sup>280</sup>

En 1980, Essex aumentó su participación hasta el 52,78%; en 1992, esta era ya del 73,6%, y en 1999, cuando se vendió la división de automoción de United Technologies a Lear Corporation, disponía prácticamente de la totalidad del capital de la empresa. Las sucesivas ampliaciones de capital durante estos años se hicieron, principalmente, a partir de reservas, al margen de la compra inicial de acciones a los propietarios tradicionales en 1978. La empresa redujo capital en 1992, pasando de 2.379 a 399 millones de pesetas, lo que se decidió “con la finalidad de aumentar la reserva voluntaria de la sociedad”.<sup>281</sup> El control de la empresa por parte de los principales accionistas era fuerte, hasta el punto de que no había problema de desvalorización de las acciones y de crecimiento de las reservas. En 1998, su capital social ascendía a 403 millones de pesetas, y la valoración de sus activos alcanzaba los 31.013.

A partir de la compra de acciones por Essex en 1978, se produjo un importante cambio en la dinámica de la empresa. Los nuevos propietarios no aportaron nuevos productos, mantuvieron el equipo de dirección, no hicieron ampliaciones de capital que señalaran

---

<sup>279</sup> MAISA, 1978.

<sup>280</sup> *Diario Español de Tarragona*, 1978.

<sup>281</sup> MAISA., 1992.

proyectos inmediatos, ni contribuyeron con tecnología u organización; sin embargo, su aportación en concepto de intangibles fue decisiva. Para los fabricantes de automoción, no era lo mismo MAISA que UTC-MAISA; entre sus principales activos se contaban los criterios de seguridad y calidad, que posibilitaron el acceso a ingenierías, permitieron potenciar el fondo de comercio de la empresa y determinaron unos cambios culturales que la dinámica de los tiempos también habría obligado a adoptar.

Tras la entrada de UTC en la empresa, la gestión siguió recayendo en las mismas personas que la habían dirigido hasta entonces, pues la estrategia no se marcó desde la empresa matriz, sino desde el centro de producción de Valls. La dirección y la estructura organizativa de MAISA hicieron posible el mantenimiento de esta actuación y la adaptación a la dinámica del sector auxiliar de la automoción a partir de los años ochenta, dentro la división europea de UTC, pero con una realidad propia. No obstante, la empresa se desvinculó de diferentes sociedades en las que participaba, fruto de la estrategia que había desarrollado hasta entonces: absorbió su filial, Fábrica Española de Circuitos Eléctricos, S. A. (el 100% de su capital correspondía a MAISA); vendió sus acciones en Suministros Europeos, S. A. y Grupo Autónomo de Trefilería, S. A., y liquidó Industrias Gilabert, después de que hiciera suspensión de pagos.

En esta nueva etapa se dio una nueva orientación a la gestión con los clientes. Los planteamientos clásicos del departamento comercial se redefinieron, con la aceptación de criterios de calidad y mejoras de productividad, y se adaptaron a la dinámica de un sector con pocos clientes y que tendía a orientar los precios a la baja. Desde principios de la década de 1990, para hacer frente al continuo ajuste a la baja de los precios, se plantearon mejoras de productividad en los procesos, lo que obligó a un fuerte control y a una disminución de los costes. Este planteamiento, que se generalizó en todas las empresas del sector, hizo que, en muchas de ellas, la disminución de los precios unitarios de venta fuera superior a las mejoras de productividad, lo que condujo a un proceso de fusiones o, simplemente, a su desaparición.

#### **3.4.1. El crecimiento de la empresa a partir de la década de 1980**

La compra de MAISA por United Technologies Corporation representó, para la empresa vallense, unas posibilidades de expansión que se manifestaron no tanto por cambios de personal o del organigrama de funcionamiento interno como por la potenciación de su capacidad de adaptación a la nueva realidad del sector de automoción, definida en Es-

paña por los decretos reguladores de 1973 y 1979,<sup>282</sup> y en el ámbito global, por la internacionalización. En este apartado vamos a valorar el crecimiento de sus ventas y la política de empresa desarrollada en su adaptación a las nuevas condiciones de la industria, lo que determinó importantes cambios en MAISA, tanto culturales como organizativos, y en la utilización de los factores de producción. Aunque el proceso de internacionalización de la empresa se inició rápidamente, tras la compra accionarial por parte de UTC, hay un momento decisivo, a raíz del cual el proceso se acentuó: la entrada de España en el Mercado Común Europeo en 1986.

Uno de los efectos inmediatos que tuvo la entrada de la empresa norteamericana en MAISA fue que UTC no quería depender de licencias de fabricación externas, por lo que se rompieron los acuerdos con Cartier, Electrofil y Messmer. Ello dificultó los procesos de fabricación y la relación con los clientes, muy concretamente en el suministro a GM; al mismo tiempo, tales empresas, a partir de entonces, vieron a MAISA como competidora. Pese a ello, Essex-UT no condicionó las posibilidades de expansión de la empresa vallense, de acuerdo con una estrategia determinada, pero llevó a cabo un control directo de su funcionamiento. La empresa norteamericana estaba desarrollando su división de automoción y compró una empresa bien estructurada, con tecnología y unas posibilidades de crecimiento importantes a partir de sus recursos humanos y organizativos, lo que la llevó a apoyarse en MAISA para definir su estrategia de implantación en Europa y desarrollar la línea de negocio de auxiliar de automoción; “impulsó un plan para potenciar la división europea de la multinacional y creó, además, la División del Automóvil dentro de la corporación, en la cual UTA-MAI tenía una presencia destacada”.<sup>283</sup>

La situación descrita llevó a la empresa a aumentar la exportación y a facilitar sus relaciones con los principales fabricantes del sector. El esfuerzo de la empresa en este sentido fue muy notable: impulsó programas de calidad –en 1979 ya realizaba auditorías de calidad–, planteó la conexión informática de las diversas plantas de producción para ejercer un control a tiempo real, y creó un departamento de ingeniería que prestaba servicios a todos los centros operativos de la división de automóviles de UT en Europa. La empresa se integró en esta división conservando, por un lado, su personalidad jurídica y

---

<sup>282</sup> El R. D. de 4 de abril de 1979 ordenaba el sector industrial de fabricación de turismo y sus derivados. El R. D. de 22 de junio de 1979 declaró de interés preferente los sectores de fabricación de turismo y sus derivados y de componentes de vehículos.

<sup>283</sup> Paris, J., 2001: 29.

adquiriendo, por otro, un protagonismo importante junto a las secciones de UT en Alemania, Reino Unido y, posteriormente, Portugal. Esta colaboración derivó en una intensa participación en la gestión que permitió a MAISA gozar de cierto protagonismo en el seno del grupo, gracias a su ayuda financiera, de productos y de asesoramiento técnico a las restantes empresas que UT iba creando en Europa; así, la empresa vallense gestionó las plantas de Túnez y se ocupó de la dirección de UTA Portugal. La significación de los responsables de MAISA hizo que uno de los directores general de la empresa fuera nombrado vicepresidente de UTA Europa en 1990 y que, posteriormente, el director general de MAISA ocupara la vicepresidencia de Marketing de la división europea del grupo.

Uno de los elementos que hicieron posible la continuidad y posterior expansión de la empresa vallense fue que era una de las más experimentadas de la nueva división de la multinacional norteamericana, lo que redundó en una gran capacidad de adaptación e, incluso, de liderazgo en la política europea de UT. MAISA se benefició de su estructura empresarial, que demostró una doble capacidad de adaptación: por un lado, a un proceso de internacionalización, y por el otro, a los cambios políticos, económicos y sociales que se estaban dando en España. Este proceso coincidió con un relevo generacional en el seno de la empresa; así, a Ramón Barbat le sucedió en la presidencia del Consejo su hijo, que ocupó dicho cargo hasta 1997, y en la dirección, los fundadores dieron paso a personas que se habían formado y trabajado con ellos, habiendo desarrollado casi toda su carrera profesional en la empresa.

A pesar de este proceso de adaptación de la dirección, la entrada de UTC en MAISA introdujo un significativo cambio de cultura empresarial, al que se adaptaron los nuevos directivos y que supuso el abandono de los planteamientos humanistas que se habían impuesto hasta entonces como forma de consolidar una realidad humana en la empresa. La dinámica de su asociación internacional y la capacidad de cambio demostrado por el equipo de dirección permitieron adoptar nuevos planteamientos, que, dejando a un lado la visión participativa del personal, introdujeron mayor funcionalidad en las relaciones internas, con la incorporación de personal más técnico y cualificado, procedente antes del exterior que de la promoción interna. En este nuevo contexto de relaciones laborales, los convenios colectivos fueron más discutidos y los posicionamientos de los trabajadores y de la dirección se alejaron de los planteamientos integradores aceptados hasta entonces: se flexibilizó la producción mediante la presentación de expedientes de crisis

de suspensión de empleo y se realizaron jubilaciones anticipadas con el propósito de renovar el personal.

La empresa, por otra parte, inició una aproximación diferente a los clientes, y modificó los esquemas de gestión de personal; durante un tiempo, además, desarrolló una contabilidad para las necesidades fiscales españolas y otra con criterios de EE.UU. –la misma auditoría anual realizaba dos informes: uno ajustado a la normativa norteamericana y otro a la española–. Todo ello condujo a un doble proceso de adaptación: MAISA se ajustó a los criterios estadounidenses, y UTC se aproximó a MAISA para familiarizarse, a través de ella, con Europa.

La división de automoción de UTC (UTA), de creación relativamente reciente, no tenía hasta entonces una gran implantación en Europa: iba de la mano de Ford y solamente se hallaba instalada en Gran Bretaña; por otra parte, su significación en el conglomerado que representaba UTC<sup>284</sup> era muy escasa. En este contexto, la actuación de UTA se limitaba a dos o tres clientes, entre ellos Ford, sin duda el más relevante. MAISA, por su parte, contaba con cerca de quince clientes importantes, entre los que Ford era, sencillamente, uno más. Esta situación creó una sinergia que permitió a la empresa vallense intervenir muy activamente en el desarrollo de un plan de UTC para potenciar su división europea y, de forma particular, la división de automoción del grupo, en la que MAISA tuvo un peso significativo.

Tras la entrada de UTC en la empresa, la dirección de MAISA pensó que, en un plazo de dos o tres años, “desembarcarían” en ella unos gestores con criterios diferentes que introducirían un profundo cambio en el *management* de la empresa. Sin embargo, el proceso fue muy distinto: el equipo de MAISA se convirtió en la base de la expansión de UTA en Europa en el sector de automoción. UTA tenía un equipo internacional que, cada tres o cuatro semanas, visitaba las distintas plantas y realizaba reuniones de seguimiento económico-financiero-productivo. Al principio, esta “auditoría interna” recelaba de la capacidad de gestión de la empresa vallense; no obstante, con el paso del tiempo, se observó que el *management* de la empresa española era eficaz. Al comprobar que MAISA ofrecía más beneficios de los esperados y que tenía unos planteamientos de

---

<sup>284</sup> Mattered, P., 1993: 584-586. Tras incorporarse a UTC, Harry Gray, el tercer hombre dentro del conglomerado de Litton Industries, se planteó una mayor diversificación de la empresa y la expansión de su división de automoción, mediante la compra e incorporación de diversas empresas vinculadas a este sector: Ambac, productora de sistemas de inyección para motores diésel; MAISA, y posteriormente, Shéller-Globe.

internacionalización muy adecuados a las expectativas de crecimiento y beneficio que UTA podía plantearse en el momento de adquisición de la empresa, no existió un control excesivo por parte de la empresa estadounidense. UTC, al adquirir MAISA, la englobó dentro de su estrategia como conglomerado industrial con unas perspectivas que, a largo plazo, resultaron muy favorables. No obstante, en 1998, al desprenderse de su división de auxiliar de automoción, la vendió.

La participación de UTA como accionista de MAISA dio seguridad al funcionamiento de la empresa, en tanto que encontró un apoyo internacional que le dio mayores garantías en su internacionalización y en la negociación con nuevos clientes. UTA no aportó tecnología –esta quedó a cargo de MAISA–, ni nuevos clientes, ni nuevas técnicas de producción, pero sí un fondo de comercio necesario para contactar con las ingenierías de diseño de las fábricas de automóviles, y negociar con ellas los pedidos con garantías.

En este marco de apoyo, a MAISA le resultó relativamente fácil ajustarse a los nuevos criterios de funcionamiento del sector, en el que el proceso de desarrollo de un nuevo modelo de coche duraba, por aquellos años, entre 5 y 8 años, y donde las empresas auxiliares empezaron a desempeñar un papel importante, interviniendo en el proceso de creación y trabajando junto a las ingenierías que lo diseñaban, lo que les permitía asegurar unos contratos de suministro constante durante el periodo de vida del modelo. Este compromiso hacía que las empresas de automoción eligieran muy cuidadosamente sus auxiliares externas, y es manifiesto que la relación con UTA permitió la participación de MAISA en estos procesos. Como ya se ha señalado, ello implicaba intervenir en el diseño aportando nuevas soluciones tecnológicas que, posteriormente, se tenían que producir, lo que derivaba en una distribución de cargas entre las diferentes factorías de la empresa, así como a cambios de productos y formas de fabricarlo y a la adaptación de nuevas máquinas. Todo este esfuerzo corría a cargo de MAISA; UTA dejaba hacer y solamente reforzaba con algún cargo del *head quarter* las negociaciones finales que podía entablar UTA-MAISA con el fabricante. La expansión internacional de la empresa, que empezó a exportar en 1970, recibió un impulso definitivo a partir de 1985: sus exportaciones fueron cada vez más importantes en su volumen de facturación, y fue abriendo nuevas factorías junto a los grandes centros de ingeniería y producción de automóviles en Europa.

En la década de 1990, esta forma de actuación se consolidó, de manera que toda la producción correspondía a la participación en proyectos. Ello determinó un proceso de in-

ternacionalización que culminó en 1995, cuando la división de automoción de UTA-MAISA en Europa alcanzó un volumen de ventas de 908 millones de dólares, ocupaba a 11.000 trabajadores y tenía fábricas y centros de ingeniería distribuidos por toda Europa. Sus quince centros de producción se hallaban instalados en Londonderry, Peterborough y Birmingham (Gran Bretaña, UTA), Ofranville y St. Remy de Maurienne (Francia, MAISA-UTA), Vigo, Ávila, Roquetas, Cervera y Valls (España, MAISA-UTA), Valongo (Portugal, MAISA-UTA), Asti (Italia, MAISA-UTA), Plönsk (Polonia, MAISA-UTA), Gödollo (Hungría, MAISA-UTA) y Túnez (MAISA-UTA). Por lo que respecta a los centros de ingeniería, estos se distribuían por Courbouton y París (Francia, MAISA-UTA), Trollhätan (Bélgica, MAISA-UTA), Goteborg (Suecia, MAISA-UTA), Colonia (Alemania, MAISA-UTA), Múnich (Alemania, UTA) y Torino (MAISA-UTA). MAISA desarrollaba, por esas fechas, más de una tercera parte de la actividad del grupo.

La inversión en I+D de la empresa fue, probablemente, uno de sus principales activos. Se le quiso dar impulso a partir de 1980, coincidiendo con las nuevas formas de actuación; sin embargo, ese planteamiento fue reducido casi de inmediato por la necesidad de disminuir costes para poder mantenerse en los mercados de forma competitiva. De este modo, la actividad de I+D quedó relativizada en la empresa, que se orientó, más bien, hacia la ingeniería de diseño, que la integraba en el desarrollo del producto junto al fabricante final. La introducción de nuevas tecnologías se desarrolló al pasar de una producción a partir de planos a la intervención en los proyectos, lo que llevó a plantear mejoras con la ingeniería de la empresa y a adaptar las variaciones de proceso que aquellas implicaban, siempre con vistas al aumento de la productividad. En un principio, estas actuaciones se apoyaron en un departamento tecnológico creado en Valls, en el que trabajaban quince personas. Este, no obstante, se tuvo que cerrar como consecuencia de una caída de los beneficios; la mejora de procesos y productos se integró entonces con la participación en el desarrollo de los vehículos. A principios de la década de 1990, tras unos años en que los beneficios experimentaron un fuerte aumento, volvió a organizarse un departamento de investigación en la empresa para desarrollar la incorporación de la electrónica a las cajas de servicio. Uno de los proyectos más destacados que se llevó a cabo en este centro fue la adaptación de elementos de 12 a 24 voltios a una corriente de 48 voltios.



La empresa realizó cambios importantes en sus productos, adaptados a las nuevas necesidades de sus clientes, y asumió planteamientos de calidad en la organización del proceso y en el producto. MAISA siempre había tenido presentes los criterios de calidad, y era pionera entre las del sector en esta materia. En este sentido, a finales de los años setenta, ya se había planteado pasar de un control de calidad de producto terminado a fabricar en calidad, lo que significaba desarrollar un control del proceso para asegurar el producto. Una vez generalizada esta actuación, se entró en una tercera fase, la de asegurar la calidad de los componentes durante su diseño para adaptarla al proceso de manufactura y de montaje en el vehículo, asegurando su correcto funcionamiento a lo largo del tiempo de vida del vehículo. Los criterios de calidad de J. M. Juran,<sup>285</sup> en su concepto de idoneidad para el uso y su enfoque desde la perspectiva del cliente, fueron un concepto importante para la empresa, que se certificó con los sistemas ISO 9001 en 1994; con QS 9000 y EAQF '94 en 1997, y con ISO 14001 en 1998, sistemas que adaptó en todas sus plantas de producción. La calidad como principio de actuación de la empresa, las posibilidades de la logística a la hora de coordinar producciones en las diferentes factorías y la introducción en el mercado de nuevos productos, fruto del diseño junto a los fabricantes de vehículos, dieron un impulso decisivo a la empresa, que tuvo como producto estrella las cajas de servicio. En el libro de conmemoración del cincuenta aniversario de la creación de MAISA se señala:

A partir de 1988, empezó a destacar la buena aceptación que las cajas de servicios, tanto para turismos como para camiones, tenían entre los clientes, por su originalidad y calidad del diseño. Concretamente, Ford Europea hará un pedido en exclusiva para instalarlas al modelo de coche ce-14, destinado a reemplazar al modelo Escort, que incorporaba el cableado modular, el sistema EQ y la línea de producción automática de las cajas de servicios, mediante las cuales se abrió una puerta de futuro importante que implicaba el desarrollo de nuevas tecnologías y la introducción de la electrónica.<sup>286</sup>

Como ya apuntamos anteriormente, Ford fue un cliente muy relevante para MAISA, que fue calificada como Q-1 *Quality Award*, es decir como proveedor importante, por el fabricante de automóviles en 1993.

---

<sup>285</sup> Juran, J. M., 1993. Las teorías y los planteamientos de Juran sobre la calidad fueron importantes para el equipo de dirección de MAISA, principalmente en lo referente a su visión de calidad para el cliente. Juran determina diversos aspectos de la calidad –características tecnológicas, sensoriales, relacionadas con el tiempo, contractuales y éticas–, y sostiene que, sin un cliente satisfecho con un producto adaptado a sus necesidades, no puede haber calidad.

<sup>286</sup> Paris, J., 2001: 30.

Tras hacerse efectiva la participación accionarial de UTC, no se produjo un cambio de organización importante en el seno de la empresa; sí que lo hubo, por el contrario, cuando se pasó de producir por referencia a hacerlo por proyectos, lo que ocurrió a mediados de los años ochenta. En definitiva, el cambio organizativo se debió más al ajuste a las nuevas condiciones de mercado que al cambio de propiedad.

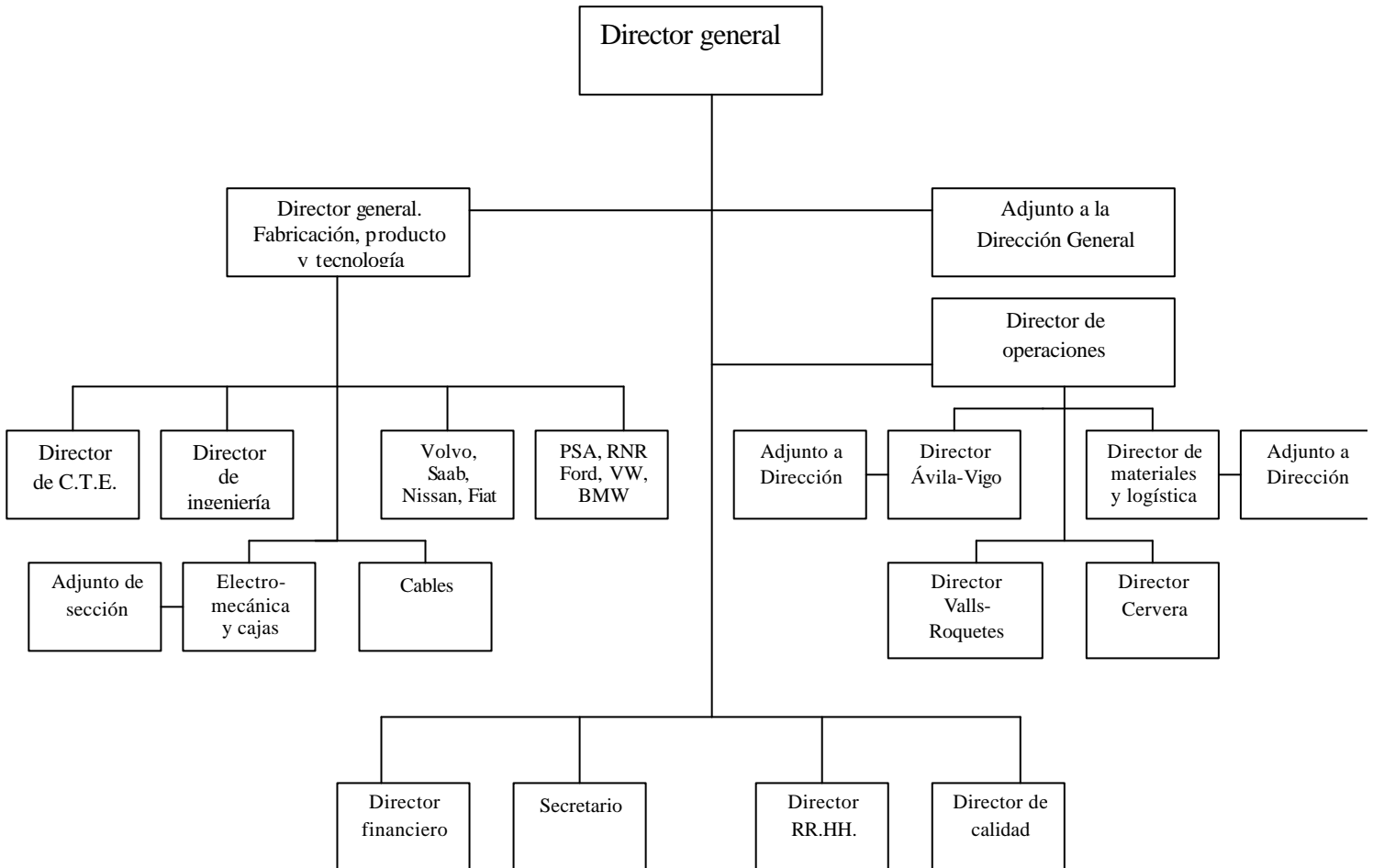
En la producción por referencia, el control de producción era poco importante, y funcionaba de acuerdo con las órdenes que se daban desde el departamento comercial: el cliente suministraba los planos, se acordaban los precios, se señalaban los pedidos, se controlaba la producción, se almacenaba y se suministraba. En cambio, cuando se empezó a participar en los proyectos y a suministrar en función de estos, lo prioritario fue la gestión, más que el simple control administrativo del proceso; la empresa debía acercarse al fabricante final y suministrar generalmente por *just in time* aceptando la flexibilidad del fabricante, lo que no dejaba de resultar complejo, sobre todo cuando se suministraba para uno o varios modelos y estos se realizaban en diversas fábricas, pues ello requería unos ajustes de producción muy flexibles y una organización logística compleja.

En el esquema de funcionamiento descrito resultó esencial la informatización de la gestión del material de los procesos y los suministros, lo que determinó una fuerte expansión de los centros de producción e ingeniería frente a su estructura tradicional de centro en Valls y producción en Vigo, Ávila, Madrid y Tortosa, además del propio Valls. La fabricación de nuevos productos coincidió con fuertes inversiones y con la apertura de nuevas fábricas: el cableado pasó a producirse en Ávila y Tortosa, mientras que la producción de cajas de servicio se concentró en Valls. En 1987, MAISA compró en Cervera (Lleida) unas naves de la antigua empresa Iberia Radio que también destinaron a la producción de cableado; en esta planta, posteriormente, llegaron a trabajar más de 1.500 personas<sup>287</sup>. Esta dinámica obligó a unos cambios organizativos de adaptación al proceso de internacionalización, que se tradujeron en una descentralización de la producción y una mayor autonomía de esos centros, si bien la estructura de la empresa y el control de las diferentes factorías siguieron correspondiendo al centro de Valls.

---

<sup>287</sup> El año 2002, Lear cerró esta planta trasladando su producción a Polonia, la mayoría de trabajadores quedaron en situación de desempleo.

**Organigrama de MAISA - UTA en Europa en 1998**



MAISA se convirtió en el buque insignia de UTA en Europa, y lo hizo adaptándose a los criterios de organización de una gran empresa a través de una estructura multidivisional por producto, por zona y por cliente. El esquema de operatividad de fábrica era simple, pues se limitaba a la organización de la producción. Lo verdaderamente importante era el valor añadido del cliente y del nuevo diseño de producto, lo que se consiguió a través de la organización central, que, en este caso, se concentró en Valls, donde se encuentra el centro de producción de mayor valor añadido y tamaño de la empresa, además de todo el *staff* directivo.

La empresa prosiguió la adaptación de su estructura organizativa como centro de producción y de control de las diversas factorías, introduciendo modificaciones en función de los criterios generales de organización del conglomerado europeo de UTA, donde se señalaba de manera clara una estructura matricial del organigrama con una relación con grupos de clientes y por productos con un primer piso en el que se distinguen cinco grandes divisiones, todas ellas con una fuerte dependencia de la presidencia y del *staff* directivo: ventas, finanzas, calidad, recursos humanos y operación. Dentro de esta estructura, las factorías se interrelacionan de acuerdo con el producto, el cliente y, principalmente, las operaciones. En definitiva, se adoptó claramente una estructura multidivisional, que, como nos recuerda Chandler,

era la respuesta administrativa al crecimiento basado en la utilización adicional de las capacidades organizativas de las empresas. Una división era responsable de una línea de producto en particular o, en algunos casos, de un área geográfica. En otras palabras, la estructura multidivisional proporcionaba los medios para administrar varias líneas de producto distintas, aunque relacionadas; y también proporcionaba los medios para administrar una línea de producto en todo el mundo, creando análogas divisiones integradas en las principales áreas geográficas.<sup>288</sup>

Al margen de la significación de los ejecutivos de MAISA en el esquema organizativo de UTA Europa, la empresa adquirió una importancia notable en el funcionamiento de la compañía. A través de la empresa vallense se fabricaron conectores, terminales, componentes y cajas de servicio (*power boxes, smart junction boxes*); además, en Valls se instaló el centro tecnológico de UTA Europa. En Alemania, por otra parte, se centralizó la producción de Mecatronics y multimedia, mientras que en Italia se produjeron sistemas de aire y motores.

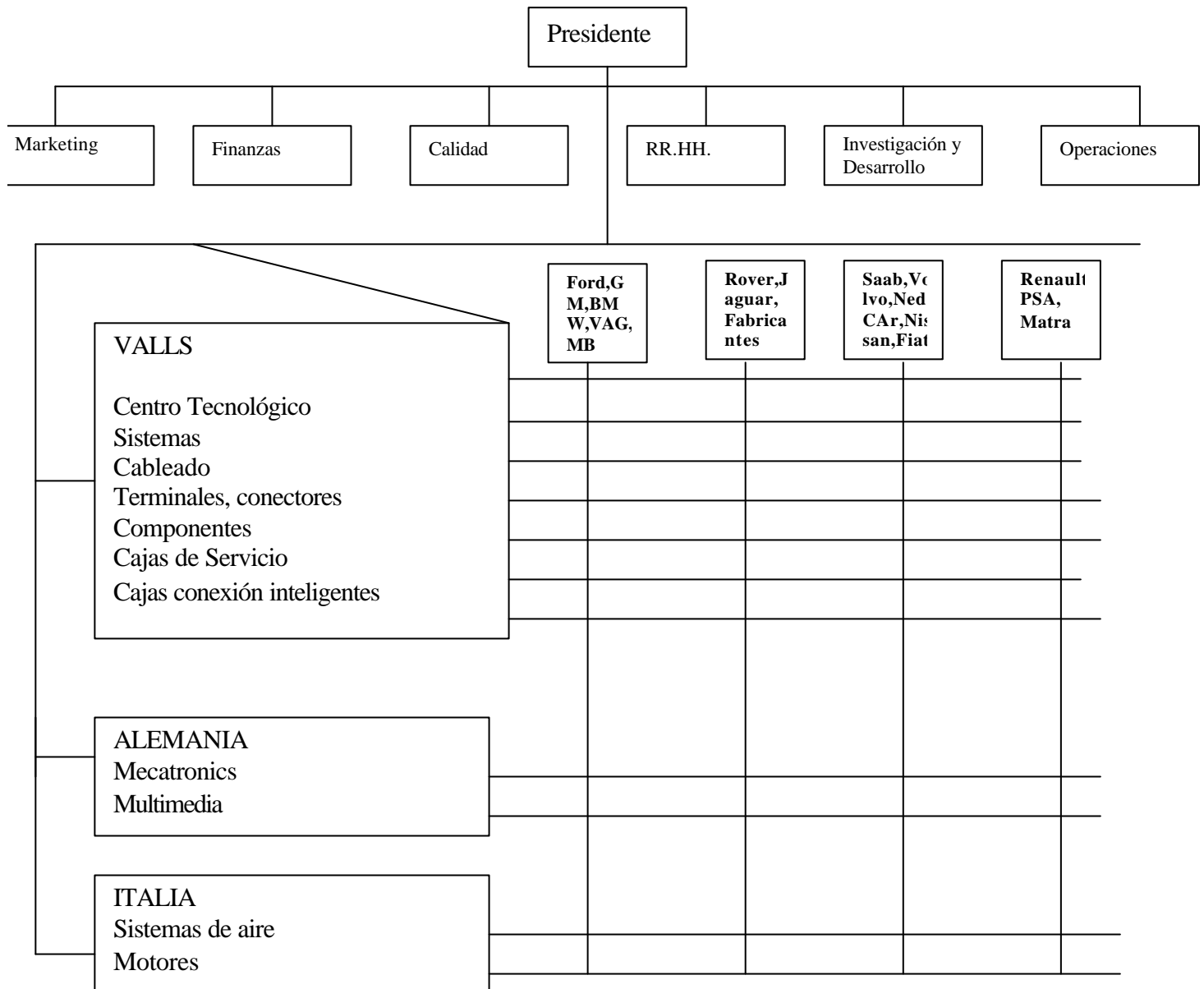
Al trabajar por proyectos, su gestión determinó las tecnologías: los procesos se adaptaron a través de la ingeniería desarrollada en los centros de diseño del producto. Por este motivo, la dirección creyó oportuno instalar una oficina de ingeniería cerca de donde se desarrollaban los distintos proyectos: Nissan (España), Fiat (Italia) Renault y Citroën-PSA (Francia), BMW, Mercedes y VW (Alemania), Volvo-Mitsubishi (Bélgica-Holanda), Volvo y Saab (Suecia); asimismo, desplazaron técnicos cerca de las fábricas que contrataban los componentes (China, Brasil, Argentina, EE.UU.). Estas oficinas de ingeniería solían estar formadas por unas quince personas, cuatro de las cuales estaban

---

<sup>288</sup> Chandler, A. D., 1996: 71.

en relación permanente con el punto de desarrollo del proyecto; las restantes permanecían en instalaciones propias, distribuidas estratégicamente cerca de las fábricas y centros de desarrollo. Inicialmente, estos centros se montaron con ingenieros o técnicos españoles, a los que se fueron integrando técnicos del país de origen, con la idea, a medio plazo, de integrarlos en la empresa para que se hicieran cargo del proyecto.

**Organigrama UT Automotive Europe -1998**



La empresa se había adaptado a las nuevas exigencias del mercado de automoción, internacionalizándose y desarrollando importantes economías de escala y unas relaciones comerciales propias con los fabricantes; había integrado la fabricación con la distribución, y tenía un destacado posicionamiento en el mercado gracias al fondo de comercio que le había aportado su integración con UT. No obstante, se trataba de un mercado de fuerte competitividad y que no controlaba, pues su demanda era una demanda derivada, donde el posicionamiento y la integración de la producción y la distribución permitía economías de escala y posicionamientos favorables que obligaban a desarrollar un proceso de adaptación de una gran flexibilidad y con una aceptación generalizada del *just in time*. Así pues, era la posición de la empresa lo que le permitía controlar los costes y actuar en estas condiciones, circunstancias que se daban cuando:

La integración de la producción con la distribución a gran escala ofrecía a los fabricantes la oportunidad de reducir los costes y de aumentar la productividad por medio de una administración más efectiva de los procesos de producción y de distribución y de la coordinación del flujo de productos que pasaban por ellos.<sup>289</sup>

Este proceso fue posible en MAISA a partir de mediados de la década de 1980, siendo en la primera mitad de la década de 1990 cuando logró sus mejores resultados.

La empresa realizó nuevos productos, concentrándose cada vez más en el sector de automoción, lo que supuso un paulatino abandono de todas las actividades complementarias que había venido desarrollando hasta entonces. De la producción de bornes y cableados se pasó a la realización de todo el sistema de distribución eléctrica, dentro del cual cobraron cada vez más relevancia las cajas de servicio. Esta dinámica tuvo dos contratiempos importantes: los problemas técnicos y de producto que tuvo la caja de servicio que suministraba a Ford –así lo pone de manifiesto la publicación conmemorativa del cincuentenario de la empresa: “el lanzamiento de las cajas de servicio del Ford CE-14 provocó una de las crisis más graves que afectó a la empresa durante los últimos años”<sup>290</sup>–, y la pérdida del proyecto PIX de Volvo en 1997. Pese a estos dos

---

<sup>289</sup> Chandler, A. D., 1996: 399.

<sup>290</sup> Paris, J., 2001: 30.

episodios, la empresa continuó aumentando sus ventas y ocupando un papel relevante en la división de UT; así lo prueba la instalación en Valls del Centro Tecnológico Europeo, con servicio para toda Europa y EE.UU.

UTC intervino poco en la gestión de MAISA, pero, en cambio, ejerció un fuerte control financiero sobre ella, gracias a la compra de las acciones de la empresa que quedaban en el núcleo fundacional y de las que estaban en poder de los trabajadores. El único comprador de las acciones era el socio mayoritario y el interés por ellas por parte de los antiguos accionistas iba decreciendo, en el sentido de que el reparto de beneficios no era lo suficientemente atractivo, dado el alto coste del dinero y la elevada tasa de inflación durante este periodo. El capital continuó ampliándose a partir de las reservas, pero con un paulatino incremento de la participación de UTC. Este proceso hizo que la empresa norteamericana llegara a poseer la totalidad del capital de la empresa; fue entonces cuando hubo importantes repartos de dividendos y una notable reducción de capital.

En ese nuevo contexto, la gestión financiera pasó a estar controlada por la división financiera de la central de EE.UU. A UTC le interesaba la división de automoción y su consolidación en Europa en la consideración de su disponibilidad financiera. Por esta razón, la división europea se confirmó cada vez más como un centro de producción en el que MAISA desempeñaba un papel importante; si bien el interés de UTC era esencialmente financiero, no tenía una estrategia clara en el desarrollo de su división de automoción. En este sentido, cabe considerar lo que señala Chandler acerca de la actuación y las estrategias de estos conglomerados empresariales.

La estructura de los nuevos conglomerados de empresas reflejaba su estrategia de crecimiento. Sus oficinas centrales eran reducidas y las unidades adquiridas tenían más autonomía que las divisiones de la gran empresa diversificada [...]. La diferencia se encontraba en el tamaño y la función del departamento financiero. El conglomerado no tenía departamentos asesores de compras, transportes, investigación y desarrollo, ventas, publicidad o producción. El único departamento que no se dedicaba a problemas jurídicos o financieros se ocupaba de la planificación empresarial [...]. Como consecuencia, los conglomerados podían invertir de modo más decidido en nuevas industrias y mercados y retirarse con mayor facilidad de los mercados existentes que las más antiguas grandes compañías diversificadas.<sup>291</sup>

---

<sup>291</sup> Chandler, A. D., 1996: 652.

Esta valoración de Chandler es premonitoria de la venta de la división de automoción por parte de UTC en 1998. Pese al interés que podía tener por esta división, UTC se encontró con que la situación en el sector era cambiante: la industria de la automoción se había convertido en una actividad que exigía una gran dinámica en sus ajustes de costes y una gran flexibilidad en su proceso de adaptación a los nuevos posicionamientos de mercado; las empresas auxiliares, cada vez más integradas con el fabricante final, participaban también de esta dinámica. La división de automoción de UTC fue perdiendo posiciones en el ámbito internacional del sector, pues tuvo dificultades para adaptarse a la producción por módulos, es decir, con una integración superior en la industria auxiliar para suministrar al fabricante final –por supuesto, en *just in time* sobre línea de proceso– módulos completos de instrumentos (puertas, asientos, frontales, interiores, etc.), pero también elementos compactos con integración de los diversos componentes electrónicos, del cableado y de los motores. Desde 1995, MAISA no volvió a gozar del posicionamiento en el mercado que había conseguido en años anteriores; por otra parte, por sí sola no podía realizar el esfuerzo de adaptación a la nueva estructuración del sector. Todo ello llevó a UTC a deshacerse de su división de automoción, que vendió a Lear Corporation.

UTC hizo un concurso público de venta de su división de automoción. La dirección de MAISA intentó realizar un *buy out* para la división en Europa, que no llegó a proponerse oficialmente, pues UTC ya había expresado que no le resultaban interesantes las ofertas de compras que no representaran una venta global, a un solo comprador, de la división. En esta situación, la dirección de la empresa vallense quedó al margen de la operación como comprador. De hecho, plantear una trayectoria en solitario del grupo que se formó en torno a la empresa vallense resultaba difícil; por otra parte, las condiciones de venta de la división de UTC, sin MAISA, no hubieran resultado tan atractivas para el comprador. Al concurso acudieron varias empresas; BHAC (Blackstone Hotel Acquisitions Company) fue la que presentó la mejor oferta económica, pero la decisión se tomó en función de los principales clientes del sector, razón por la que, finalmente, se vendió a Lear Corporation,<sup>292</sup> empresa que iba a tener

---

<sup>292</sup> “Fundada en 1917 como fábrica de piezas de acero para vehículos, hoy Lear suministra a las fábricas de automóviles sistemas de asientos, revestimientos para suelos y sistemas acústicos, sistemas de árbol de levas en cabeza y de paneles de instrumentos, así como piezas individuales. Creada en 1993, Lear Seating aseguró su posición en el mercado estadounidense de sistemas de asientos al hacerse con el negocio norteamericano de lonas de asientos y sistemas de asientos de la Ford Motor Company. Como parte del trato, Ford firmó un acuerdo de abastecimiento de cinco años con Lear y esta última se hizo responsable



muy buenas relaciones con Ford Company, como tradicionalmente había tenido UTA. En el libro del cincuentenario de la empresa editado por Lear Corporation, se valora esta operación de venta:

De hecho, para la empresa esta era la mejor solución, puesto que, en un momento de continuas adquisiciones, fusiones y globalizaciones, iba perdiendo poco a poco posiciones en el mundo del automóvil, tanto por lo que concierne a dimensiones como a producto. Corría el riesgo de dejar de ser un proveedor a primer nivel. [...]

En cambio, al incorporarse a Lear Corporation se han abierto nuevos horizontes.<sup>293</sup>

El resultado de este proceso ha sido la desaparición del nombre de MAISA y la modificación de su dinámica de funcionamiento, integrada en una estructura por divisiones y en el ámbito europeo, lo que la ha convertido en un centro de producción y tecnológico ubicado en Valls muy importante en la estrategia de Lear Corporation en Europa, por su estructura, organización, concepto empresarial y funcionalidad pasada en el sector. Este cambio, no obstante, ha supuesto una modificación importante: la empresa ha pasado de ser un centro de decisión a ser un centro de producción, por lo que las estrategias ya no se diseñan en ella. En este sentido, resulta ilustrativo que la empresa haya pasado de te-

---

de las labores de ingeniería fundamentales de los sistemas de asiento de Ford. Tres años después, Lear y Ford abrieron un centro de investigación conjunta en Dearborn, Michigan. En 1994, gracias a un proceso similar, Lear logró introducirse en el mercado italiano y obtener la condición de principal abastecedor primario, junto con Fiat, de todo el mundo. Asimismo, adquirió un centro de investigación en Turín.

En una serie de fusiones y adquisiciones y de inversiones destinadas a fundar un establecimiento nuevo en Sudamérica en 1996 y en el marco de lo que se ha denominado «adquisiciones de 1997», compró la ITT Seat Sub-Systems Unit (un proveedor de asientos que funcionan mediante un dispositivo eléctrico y asientos reclinables de Norteamérica), Keiper Car Seating GmbH y Co., un proveedor muy importante de sistemas de asientos para automóviles según el método «justo a tiempo» para el grupo VW, Porsche y Mercedes Benz (con operaciones en Brasil, Sudáfrica, Alemania, Hungría e Italia) y la Euro American Seating Corporation (EAS), un proveedor de sistemas de asientos para automóviles que abastecía a los fabricantes de equipos originales. Estas adquisiciones reforzaron el papel de Lear de participante mundial en el mercado de sistemas de asientos, reforzando sus vínculos con Ford y Fiat. A medida que evolucionaba el mercado, Lear adquirió Dunlop Cox Ltd. (Reino Unido) por su capacidad para diseñar y fabricar dispositivos de ajuste de asientos manuales y electrónicos para automóviles.

A medida que la producción modularizada de todas las cadenas de montaje se convertía cada vez más en la norma, Lear Seating también realizó gestiones para adquirir bienes relacionados con las piezas de la cabina. En 1995, compró el Automotive Industries Holding, haciéndose así con las capacidades de diseño y fabricación necesarias para producir interiores de gran calidad. En 1996, adquirió la Masland Corporation, especialmente por sus tecnologías de sistemas acústico y de revestimiento para suelos y su centro técnico de Plymouth (Michigan), debido a las pruebas acústicas, al diseño, a la ingeniería de producto, a la integración de los sistemas y a la gestión de la producción, y Borealis AB, por su capacidad para diseñar y fabricar paneles de instrumentos y puertas. En 1998, su personal –establecido en unos 200 complejos de 28 países de todo el mundo– se había incrementado en un 50 por ciento, ya que había pasado de 44.000 a poco más de 65.000 sólo en el periodo 1996-1998. Esto se debe en gran parte a las adquisiciones realizadas en 1998, entre ellas, Delphi Seating (antes perteneciente a General Motors) y Pianfei, Strapazini Resine, AW Chapman (todas ellas abastecen los interiores de automóviles en Europa). Actualmente, Lear es capaz de llevar a cabo el papel de integrador de sistemas y de administrar el diseño, la compra y el suministro de todo el interior del automóvil” (OIT, 2000: 111).

<sup>293</sup> Paris, J., 2001: 38.

ner un centenar de personas con responsabilidad de dirección a menos de veinte. También han disminuido los técnicos y mandos intermedios; por el contrario, ha aumentado el personal indirecto y, proporcionalmente, el de producción. En 2001, Lear Corporation vendió la división de cableado de Valls a la filial española de Tyco International.<sup>294</sup>

### **3.5. La evolución de las ventas desde 1979 hasta 1998**

El periodo transcurrido entre 1979 y el último ejercicio de MAISA, antes de ser adquirida por Lear Corporation, vino a coincidir con la etapa de internacionalización de la empresa, que experimentó un fuerte aumento de las ventas, de las exportaciones y del empleo. En esa larga etapa de casi veinte años pueden distinguirse, a su vez, dos periodos, divididos por la fecha de ingreso de España en la Comunidad Económica Europea: 1986. En el cuadro 3.7 se detalla la evolución de estas cifras, sobre las que pueden considerarse varios aspectos:

- A lo largo de todo el periodo, se observa un importante incremento de las ventas, que puede cifrarse en una variación anual acumulativa del 7,57% entre 1979 y 1986, y del 8,54% entre 1987 y 1998.
- La exportación experimentó un fuerte aumento continuado durante los primeros años del periodo, lo que señala la clara apuesta de MAISA por los mercados internacionales antes de la entrada en la Comunidad Europea; este esfuerzo exportador continuó posteriormente, aunque las cifras se moderaron. Así, frente a la variación anual acumulativa del 23,27% que se dio entre 1979 y 1986, los porcentajes interanuales de aumento a partir de 1987 fueron del 12,92%. En el gráfico adjunto puede observarse la evolución de este porcentaje, y como su crecimiento con un ajuste de tendencia logarítmico es inferior en los últimos años del periodo considerado.

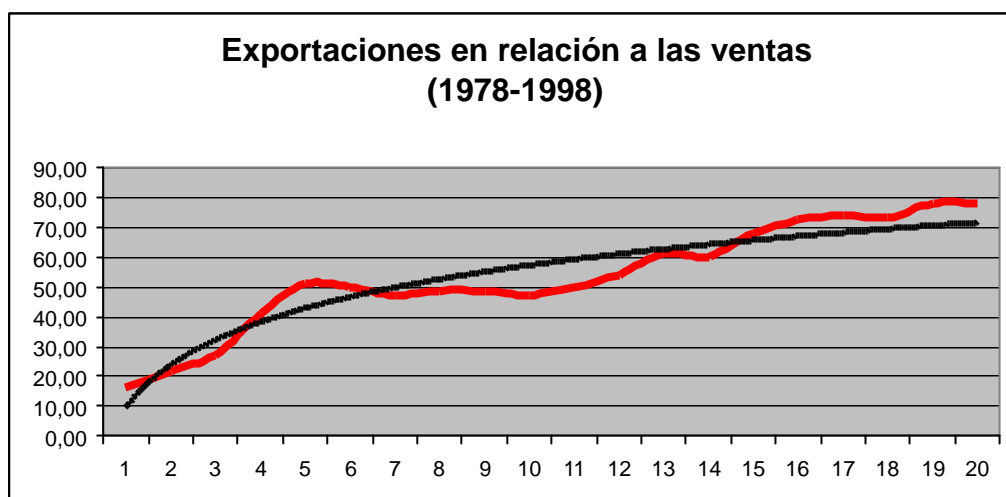
---

<sup>294</sup> La venta se ha realizado a Tyco Electronics AMP España, perteneciente a Tyco International, empresa norteamericana que produce válvulas, sistemas de comunicaciones y de seguridad electrónica. Instalada en más de 80 países, su volumen de ventas asciende a unos 85.000 millones de euros.

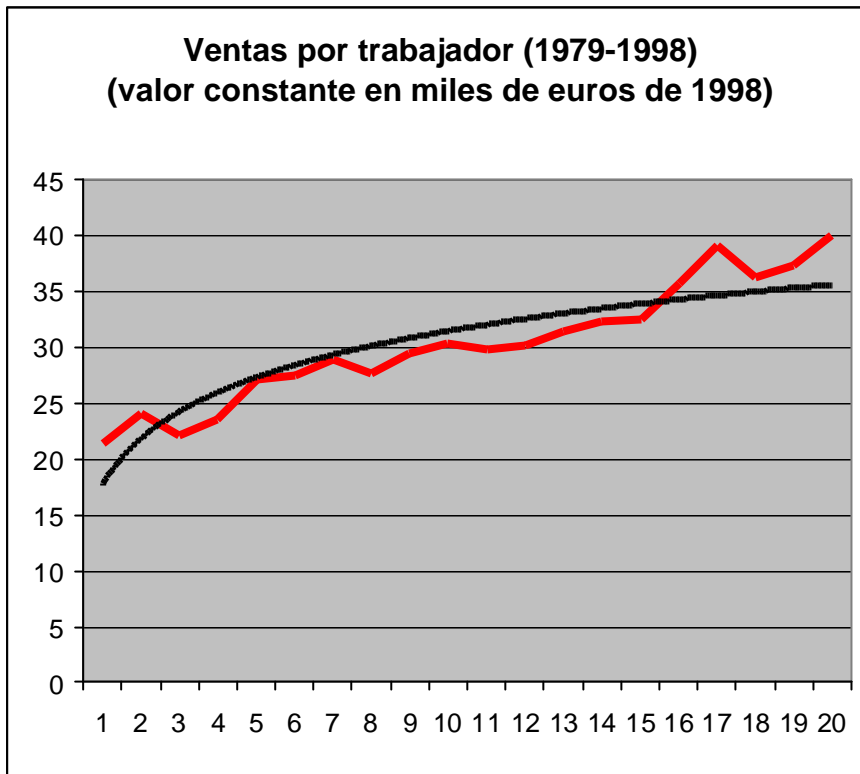
**Cuadro 3.7. Evolución de las ventas y el empleo entre 1979 y 1998 (miles de euros de 1998).**

Año	Ventas	Export.	Resultados antes de impuestos	Exportación / ventas	Plantilla media	Ventas / trabajador	Result. a. i. / trabajador	Elasticidad ventas / empleo	Elasticidad Res. a. i. / empleo
1979	70.386	11.562	6.937	16,43	1.667	42,22	4,16	---	---
1980	78.704	17.273	4.924	21,95	1.648	47,76	2,99	10,37	25,47
1981	72.485	19.757	3.890	27,26	1.657	43,74	2,35	14,47	38,43
1982	84.674	34.643	7.831	40,91	1.816	46,63	4,31	1,75	10,56
1983	103.790	53.046	12.654	51,11	1.931	53,75	6,55	3,56	9,72
1984	105.543	52.687	12.862	49,92	1.940	54,40	6,63	3,62	3,53
1985	113.209	53.407	7.288	47,18	1.983	57,09	3,68	3,28	19,55
1986	126.280	61.690	6.752	48,85	2.304	54,81	2,93	0,71	0,45
1987	150.192	73.069	8.656	48,65	2.584	58,12	3,35	1,56	2,32
1988	163.985	77.494	15.917	47,26	2.731	60,05	5,83	1,61	14,75
1989	189.718	94.526	23.116	49,82	3.217	58,97	7,19	0,88	2,54
1990	216.239	117.343	15.449	54,27	3.625	59,65	4,26	1,10	2,62
1991	227.457	139.222	5.988	61,21	3.657	62,20	1,64	5,88	69,37
1992	252.055	152.050	9.636	60,32	3.945	63,89	2,44	1,37	7,74
1993	222.151	151.077	2.663	68,01	3.450	64,39	0,77	0,95	5,77
1994	292.025	211.697	16.848	72,49	4.146	70,44	4,06	1,56	26,40
1995	345.754	256.639	26.820	74,23	4.472	77,32	6,00	2,34	7,53
1996	316.446	231.935	28.245	73,29	4.423	71,55	6,39	7,74	4,85
1997	343.075	268.140	43.534	78,16	4.648	73,81	9,37	1,65	10,64
1998	389.249	304.599	28.234	78,25	5.068	76,81	5,57	1,49	3,89

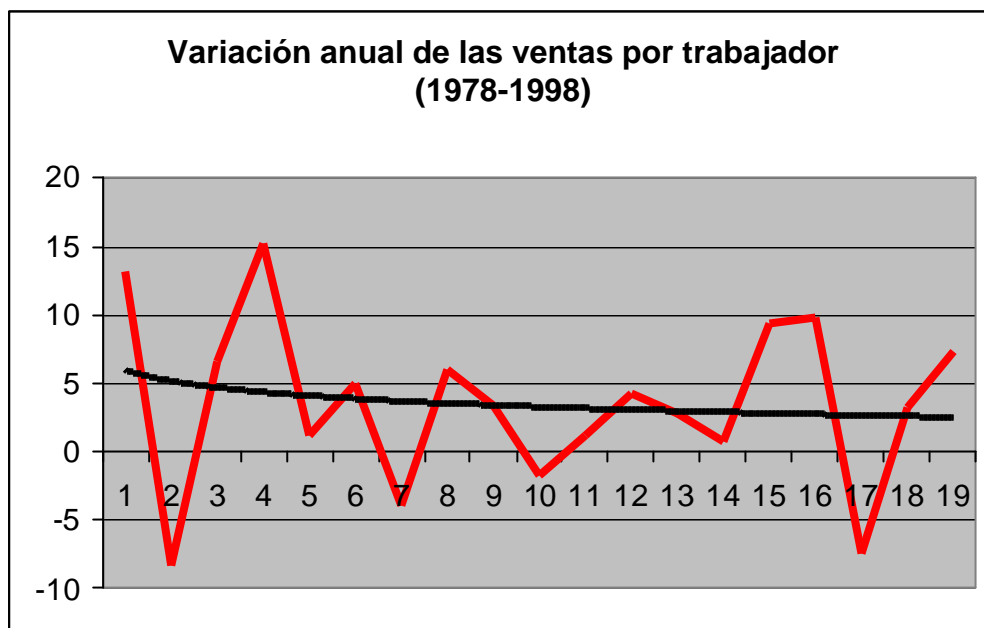
Fuente: Elaboración propia a partir de información de la empresa.



- El empleo experimentó un aumento significativo a lo largo del periodo en variaciones anuales. Este incremento fue superior entre 1987 y 1998, con unas cifras anuales del 5,77%, mientras que entre 1979 y 1986 la variación fue del 2,73%.
- El aumento de productividad por ocupado, si se considera a partir de la variación de las ventas por persona empleada, ha sido una constante a lo largo de todo el periodo: entre 1979 y 1986 alcanzó un incremento medio del 3,59%, mientras que entre 1987 y 1998 ese incremento fue del 3,23%. En el gráfico adjunto puede observarse esa variación, y cómo la línea de tendencia logarítmica señala un crecimiento menor en los últimos años del periodo analizado.

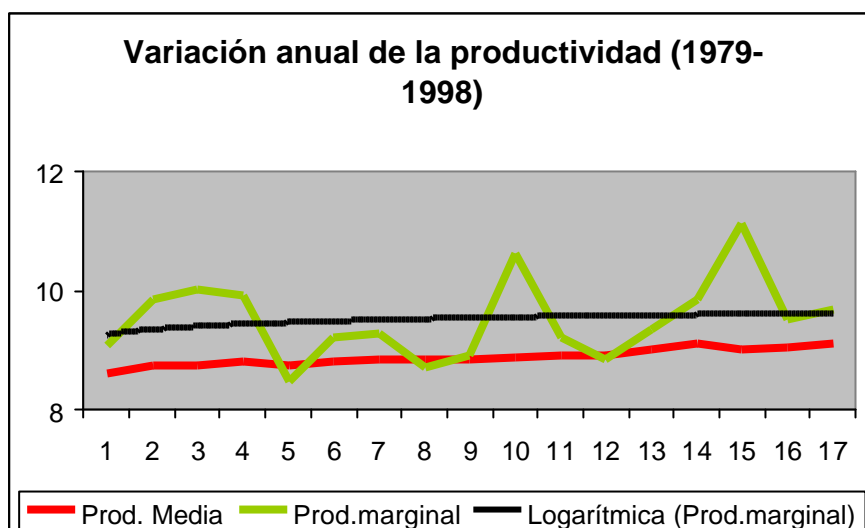


- La variación de las ventas por trabajador fue más importante entre 1979 y 1986 que entre 1987 y 1998: durante el primer periodo considerado, cada aumento de un 1% del empleo representaba una variación de las ventas del 2,77%; en el segundo, en cambio esa variación se redujo al 1,48%. En el gráfico adjunto se observa esa variación anual de productividad, y cómo solo en cuatro años de la larga etapa analizada esta ha sido negativa en relación con el año anterior. Asimismo, la línea de tendencia logarítmica muestra que ese indicador tiene un menor crecimiento.



- Otro aspecto relacionado con la variación de las ventas por trabajador a lo largo del periodo considerado es la variación interanual de la productividad media y la marginal. En el gráfico adjunto puede observarse cómo, a partir de 1982, la productividad marginal fue muy superior a la media, excepto en tres años. Las puntas que se observan en la marginal se deben, generalmente, a la consolidación de nuevos pedidos en un año preciso, lo que determinó fuertes aumentos de ventas que no se repitieron después en términos de crecimiento, pero que influyeron en el dibujo de una productividad media creciente.

El fuerte crecimiento de la empresa a lo largo de este periodo le llevó a aumentar la cuota de participación en la producción de la industria auxiliar de la automoción en España, lo que vino motivado, principalmente, por las exportaciones. A partir de los datos comparativos de ventas, exportación y empleo, se puede observar el significado de la oferta de MAISA con relación al total de la oferta española entre 1968 y 1998. El aumento de su penetración en el mercado es el criterio general que se refleja en el cuadro 3.8. Este aumento fue constante hasta mediados de los años noventa; a partir de 1996 se estabilizó por debajo del 2%, y así continuó hasta 1998, por lo que respecta a las ventas y el empleo; en cambio, las exportaciones continuaron creciendo por encima de la media del sector.



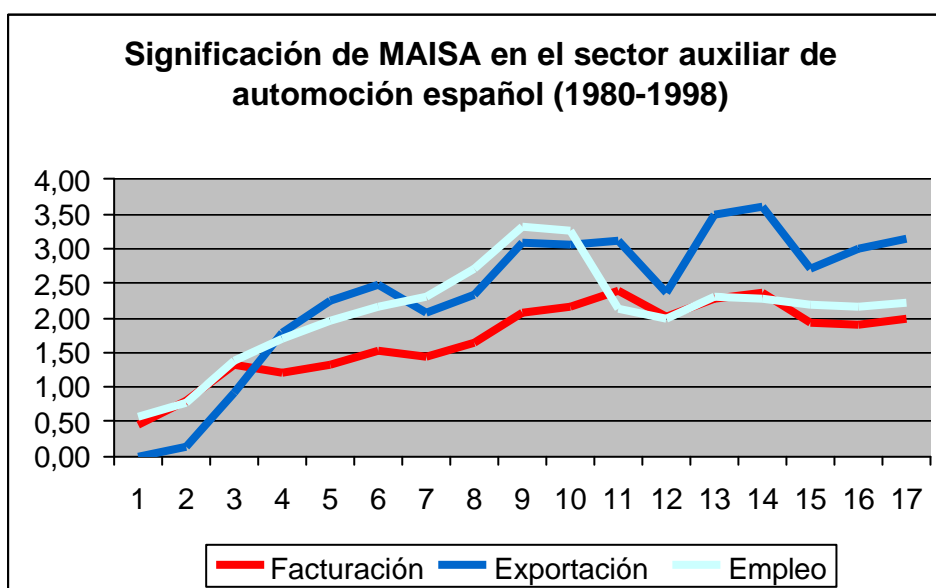
**Cuadro 3.8. Cuota de mercado de MAISA en la oferta del sector en España.**

Año	Facturación	Exportación	Empleo
1968	0,44	0,00	0,57
1972	0,79	0,12	0,78
1980	1,31	0,90	1,37
1985	1,19	1,80	1,69
1986	1,32	2,25	1,95
1987	1,52	2,48	2,17
1988	1,44	2,07	2,31
1989	1,63	2,32	2,70
1990	2,07	3,07	3,33
1991	2,16	3,06	3,26
1992	2,39	3,12	2,14
1993	2,00	2,37	1,98
1994	2,27	3,48	2,30
1995	2,36	3,60	2,28
1996	1,93	2,69	2,18
1997	1,91	3,00	2,17
1998	1,97	3,15	2,21

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de SERNAUTO y de MAISA.

Las exportaciones de MAISA siempre estuvieron por encima de su peso en la facturación del sector desde 1985, y siguieron una línea creciente, que no tuvo en consideración la disminución relativa de facturación. La internacionalización de la empresa

fue un hecho en un triple sentido: la participación en su accionariado por parte de una compañía internacional, la instalación de factorías y centros de diseño en el exterior, y la importancia que tuvo la exportación en el valor de su producción. El centro de Valls fue muy relevante para MAISA; este, junto con las factorías de Cervera y Roquetes, principalmente, concentraron la mayor parte de su producción, lo que determinó una situación contradictoria para la empresa, dado que la concentración de empleo condicionó su expansión, al limitar su flexibilidad frente a las posibilidades que ofrecía la distribución de la producción en plantas de menos de 500 trabajadores, situadas estratégicamente por zonas de suministro. MAISA concentraba la producción en España en tres centros de fabricación, lo que hizo que el otro indicador reflejado, el correspondiente al empleo, fuera siempre superior a la significación de las ventas. Su distribución, por tanto, era muy diferente a la media de la industria, lo que pone de manifiesto un aspecto muy significativo de la empresa: su condición de industria con mano de obra intensiva, lo que explica el control de salarios y el objetivo de disminuir la participación de estos en el coste total.



Durante el periodo 1992-1995, la significación del peso de la facturación fue superior al de la mano de obra, lo que puede señalar un incremento relativo de la productividad de la empresa. A partir de 1995 solamente aumentó el peso de las exportaciones, a pesar de lo cual estas no tuvieron la significación relativa que tuvieron el año en que representaron el 3,60% de la exportación total del sector; el empleo se mantuvo, asimismo, en un porcentaje elevado, mientras que la facturación disminuyó ligeramente.



### **3.5.1. La adecuación de la estructura de costes**

A lo largo de este periodo, que se inició buscando una salida a la crisis industrial de principios de los años ochenta, las estructuras organizativas de la empresa industrial en España experimentaron importantes modificaciones, motivadas por la propia naturaleza de su producto, en un entorno de mayor competitividad, y, por otro lado, por el ajuste de las estructuras de coste y de inversión a una realidad económica con un nuevo marco de relación laboral, nuevos tipos de interés y nuevos mecanismos de financiación. El recurso a la financiación externa para la expansión de las empresas topó con una problemática muy precisa, dado el alto tipo de interés existente: las empresas se encontraron con un coste financiero adicional, lo que les llevó a utilizar el propio excedente. Cuando este se recuperó a partir de 1985, se convirtió, junto con la inversión exterior, en otro mecanismo de aportación de capital.

En este contexto, las empresas se plantearon adecuar sus costes a las condiciones de un mercado internacionalizado en el que ya no servían como elemento de control de coste y flexibilidad los mecanismos tradicionales de la subcontratación y de las horas extraordinarias –al menos como se planteaban en etapas anteriores–. La subcontratación tomó un sentido de reordenación de procesos de producción y acuerdos con suministradores para actuar sobre costes y productividad, antes que de complemento para cubrir los excesos de demanda, mientras que las horas extraordinarias no tuvieron la incidencia que habían tenido sobre el salario real del trabajador, y el tiempo de trabajo se entendió de forma más flexible a partir del Estatuto de los Trabajadores de 1979 y de sus sucesivas reformas, particularmente las de 1994 y 1997, que posibilitaron un importante volumen de creación de empleo.<sup>295</sup> Antes, no obstante, entre 1979 y 1986 se realizaron importantes ajustes de plantilla, lo que, unido a la tecnificación de los procesos, sirvió para incrementar la productividad por persona ocupada. Sobre la base de un incremento importante de la demanda, la creación de nueva ocupación se hizo apurando las condiciones de flexibilidad que permitía la nueva legislación laboral, lo que llevó a transformar la dualidad de trabajador cualificado y trabajador no cualificado del periodo anterior en la dicotomía entre trabajador fijo y trabajador eventual, lo que no siempre coincidió con la cualificación, capacidad ni formación del trabajador. Esta realidad introdujo importantes

---

<sup>295</sup> Segura, J., 2001.

problemas organizativos en los procesos, que se intentaron solucionar mediante una fuerte mecanización y automatización.<sup>296</sup>

Este proceso también se dio en MAISA, si bien en este caso no conllevó una reestructuración laboral, sino, más bien, un aumento de la producción, en el contexto de la internacionalización que vivió la empresa a finales de los años setenta. Partiendo de su clara vocación de convertirse en suministrador principal de los fabricantes de automóvil, cambió su filosofía de actuación y entendió la subcontratación antes como *outsourcing* que como complemento de la estacionalidad de la demanda. Se trata de un elemento importante, que se manifestó en una mayor compra de materiales sobre el valor de venta en la fabricación de componentes, lo que le impulsó a transformar sus procesos de producción y a adquirir cada vez más piezas fuera. Esta actuación no siempre cabe entenderla como subcontratación, sino como resultado de las posibilidades de interrelación que ofrecía la constitución de un grupo industrial, en este caso UT Automotive, del que MAISA era líder en Europa.

La evolución de la estructura de costes sobre ventas en MAISA dentro de esta nueva dinámica se resume en el cuadro 3.9. En él se observa la tendencia a disminuir el coste de personal, que fue buscando su acomodo a lo largo de la década de 1980 para representar un 30% sobre las ventas, un porcentaje que se convirtió en referencia superior durante los años noventa, cuando se pretendió conseguir un peso relativo del 25% a finales del periodo.

---

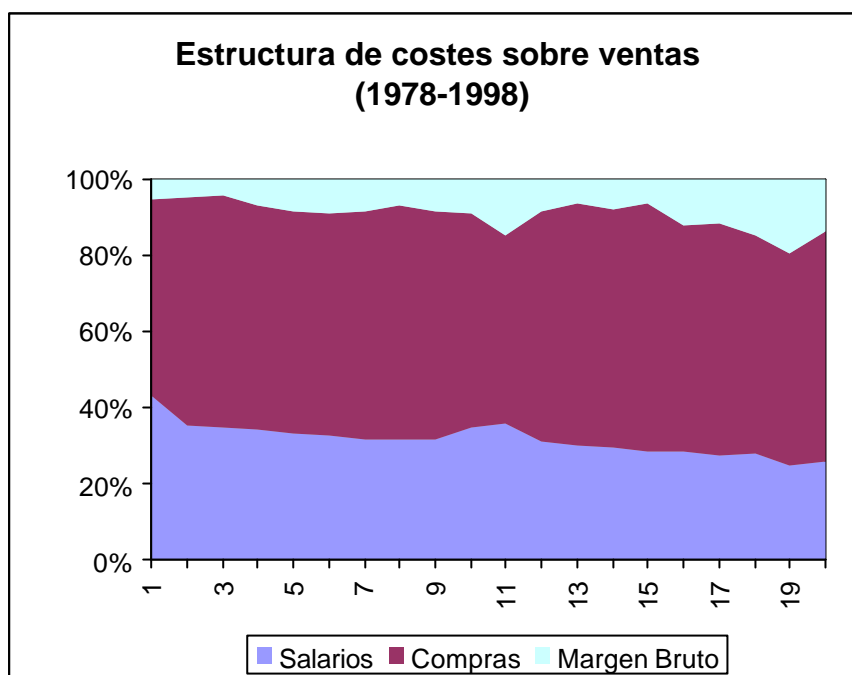
<sup>296</sup> R. Giannetti (1998: 180) establece tres situaciones temporales en la automatización de las empresas industriales a partir de los años ochenta: “Il primo stadio può essere considerato quello della sostituzione, quando macchine e robot isolati sostituiscono direttamente i lavoratori all’interno di produzioni esis tenti [...]. Il secondo stadio si può definire quello dell’integrazione della produzione, quando cioè macchine diverse sono integrate in un sistema flessibile per svolgere fasi successive del processo di produzione [...]. Il terzo stadio, infine, riguarda l’integrazione strategica che investe anche le funzioni e le strutture organizzative delle imprese”.

**Cuadro 3.9. Estructura de costes sobre ventas de MAISA.**

<b>Año</b>	<b>Salarios</b>	<b>Compras</b>	<b>Margen bruto</b>
1979	43,20	51,62	5,18
1980	35,13	60,07	4,81
1981	35,05	60,59	4,36
1982	34,25	58,63	7,12
1983	33,13	58,57	8,31
1984	32,66	58,30	9,04
1985	31,65	59,86	8,48
1986	31,87	61,13	7,01
1987	31,57	60,15	8,28
1988	35,03	56,05	8,92
1989	35,67	49,60	14,74
1990	31,30	60,23	8,47
1991	30,26	63,13	6,60
1992	29,38	62,67	7,95
1993	28,52	64,82	6,67
1994	28,34	59,61	12,05
1995	27,64	60,44	11,92
1996	28,03	57,29	14,68
1997	25,02	55,48	19,50
1998	25,86	60,39	13,75

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la empresa y del Registro Mercantil.

La significación de los costes de aprovisionamiento fue en aumento en función de la disminución de los de personal, lo que determinó una valoración de coste alternativo o de sustitución que, en definitiva, señalaba una decisión eficaz de externalización, si se considera que esta ventaja comparativa supuso un aumento del peso del margen bruto, con fuertes oscilaciones, pero con una clara tendencia de crecimiento. La evolución de estos indicadores muestra la consolidación de MAISA dentro del grupo industrial UT Automotive; se reafirmaba en un proceso que la mayoría de las empresas del sector llevaron a cabo y que, en este caso, se debió, en gran parte, a las posibilidades que ofrecía el entorno societario de la empresa.



El aumento del consumo de materiales de aprovisionamiento externo exigió una respuesta de los proveedores adaptada a sus necesidades de producción, pues MAISA estableció una relación de dominio e integración sobre ellos, especialmente por su condición de empresa líder del grupo UTA en Europa. Ello se tradujo en una disminución de los costes de almacenaje y del stock, lo que, al mismo tiempo, supuso trasladar hacia los proveedores unos costes que antes absorbía la propia empresa: el peso del stock medio sobre ventas pasó del 15,28% en 1981 al 6,65% en 1995.

Las grandes empresas del sector auxiliar intentaron establecer con sus proveedores una relación similar a la que el fabricante de automóviles mantenía con ellas. En este caso, no las obligaron a trabajar en *just in time*, por problemas de capitalización y de organización –las empresas auxiliares no fabricaban un producto final en el proceso y podían asumir stocks a cambio de precio, es decir, jugaban con cierto margen de maniobra–, pero sí que determinaron una relación de suministro cada vez más acorde a sus necesidades de producción y ajustes de coste, claramente orientados a disminuir el nivel de stocks, asegurándose al mismo tiempo el suministro.

### **3.5.2. El empleo en una empresa de trabajo intensivo**

La empresa fue reduciendo los costes de personal en función del volumen de ventas, lo que implicó un aumento de la productividad, ya fuera por la introducción de mejoras

organizativas internas, por la inversión por puesto de trabajo, o por la capacidad de integrar costes sustitutivos en el proceso en lugar de valor añadido. En este contexto, el aumento de las ventas fue importante y el personal de producción tendió a aumentar, hasta el punto de que, en 1998, representaba más del 80% del empleo. Esta era una característica común de la estructura de personal de las empresas de esta industria: la mayoría de los trabajadores eran especialistas en el proceso de montaje en serie, con un claro dominio de la mano de obra femenina en esta actividad.

**Cuadro 3.10. El empleo directo y el indirecto.**

	1978	1982	1989	1994	1998
Directo	1.044	1.228	2.303	3.083	4.190
Indirecto	553	578	914	1.063	878
TOTAL	1.597	1.806	3.217	4.146	5.068
Peso relativo del directo	65,37	68,00	71,59	74,36	82,68

Fuente: Elaboración propia a partir de la consulta de informes de la empresa.

Pese a mantener su personalidad jurídica y una gestión propia dentro de su proceso de internacionalización, MAISA experimentó desde la década 1970 un cambio importante en su funcionamiento y concepción empresarial. De ser una empresa que debía ampliar su masa crítica mediante la adecuación de su estructura pasó a ser, a principios de los ochenta, cabeza de la departamentalización europea de un grupo multinacional, pese a lo cual mantuvo en Valls su centro operativo. En este nuevo contexto, se abandonó paulatinamente la filosofía de relaciones paternalistas en relación con los trabajadores que había imperado hasta entonces en la empresa. Pese a ello, se observan diferencias manifiestas en los distintos centros de trabajo, no solamente por la existencia de diferentes convenios colectivos, sino también porque la plantilla era más estable en Valls que en otros centros de producción, donde la eventualidad de la contratación era mayor, fruto de los planteamientos de mayor flexibilización de la producción y del empleo.<sup>297</sup>

MAISA buscaba una ventaja comparativa en este elemento de coste, y la consiguió localizándose en zonas con una abundancia relativa de mano de obra y una contención de

<sup>297</sup> En 2002, Lear Española, S. L. cerró la factoría de Cervera y despidió a 1.173 trabajadores (ver *Cinco Días*, 9 de febrero de 2002). Se abrió un procedimiento de despido por causas objetivas con una indemnización superior por acuerdo entre las partes; a lo largo del proceso, que duró varios meses, en los que se sucedieron las reivindicaciones y presiones por parte de los trabajadores de Cervera, no hubo ninguna muestra de solidaridad por parte de los de Valls, principal centro de producción de la empresa, con unas condiciones de trabajo y estructura de empleo diferentes.

salarios importante, comparativamente ventajosos para el empleo de la zona, pero de menor coste para la empresa que en otros lugares. En este sentido, cabe señalar que, en el caso de MAISA, el convenio colectivo de la empresa solo afectaba a los centros de trabajo de la provincia de Tarragona (Valls y Roquetes), mientras que las factorías de Ávila y Lleida se regían por los convenios provinciales del metal; Vigo, por su parte, tenía un convenio de empresa diferente del de Valls. Las diferencias salariales y de condiciones de trabajo, así pues, constituían una estrategia importante en el control de costes de MAISA; sin embargo, la significación de Valls en el empleo global de la empresa y su convenio colectivo específico, más favorable que el de los restantes centros de producción, era un factor que dificultaba los ajustes de coste salarial.

Tradicionalmente, las condiciones laborales de MAISA manifestaban una significativa ventaja comparativa frente a las del mercado de trabajo de la zona de Tarragona, pues su salario relativo era superior al de la media del área y al del convenio colectivo de la provincia de Tarragona, que, por otra parte, era inferior al de Barcelona. A principios de los años ochenta, la empresa se dio cuenta de que su convenio correspondía a una idea de formación de estructura empresarial y de filosofía de empresa que podía haber resultado muy importante en un momento determinado, pero que, en la nueva etapa de expansión e internacionalización, representaba una desventaja salarial importante, no por las diferencias unitarias, sino por el porcentaje de coste total que representaba. Por esta razón, la empresa no tenía un convenio colectivo intercentros y excluía del mismo a los centros de trabajo instalados fuera de la provincia de Tarragona. Así ocurrió con las factorías de Cervera y Ávila, que, como ya hemos señalado, se adaptaron a los convenios provinciales; en el ámbito internacional, mientras tanto, los distintos centros de producción se ajustaron a las relaciones laborales de cada lugar, pero considerando siempre la ventaja comparativa que tenía el coste salarial. Los centros de trabajo ubicados fuera de Valls eran simples factorías de producción, pues la estructura empresarial la ofrecía Valls; en estas condiciones, la idea organizativa de estos centros de trabajo, alejados de la sede vallense, no difería demasiado del esquema utilizado por otros centros de producción manufactureros del sector auxiliar de automoción.

**Cuadro 3.11. La distribución del empleo entre fijo y eventual.**

MAISA	1994	1995	1996	1997	1998
Trabajadores fijos	2.027	2.436	2.400	2.763	2.990
Trabajadores eventuales	2.119	2.035	2.023	1.885	2.078
TOTAL	4.146	4.471	4.423	4.648	5.068
Peso relativo de los eventuales	51,09	54,48	54,26	59,44	59,00

Fuente: Elaboración propia a partir de las cuentas depositadas en el Registro Mercantil de Tarragona.

El organigrama multifuncional de distribución por cliente y producto ya se ha analizado anteriormente. No obstante, a partir del cuadro 3.12, vamos a considerar varios aspectos acerca de la distribución de ese personal por categorías.<sup>298</sup> En primer lugar, es preciso señalar la disminución de mandos superiores y la estabilización de los mandos intermedios a partir de 1995, así como la disminución del personal indirecto. El aumento más significativo se ha dado entre el personal de producción, que ha experimentado un incremento continuado desde 1996 hasta 1998. Así mismo, se observan unos cambios significativos en los últimos años, que se han traducido en una reducción del organigrama, no solo como consecuencia de la disminución de personal indirecto, sino también por la relación piramidal que se ha impuesto en su estructura empresarial, que lleva a aumentar proporcionalmente el peso del personal de producción y a disminuir las estructuras de dirección.

---

<sup>298</sup> Resulta significativa la notable reducción de mandos superiores que se produjo en 2000, cuando MAISA pasó a ser Lear, lo que fue consecuencia de la integración de la empresa en un grupo multinacional que se regía por unos planteamientos de funcionalidad y producción distintos de los de UTA.

Cuadro 3.12. La distribución del empleo en MAISA.

<b>MAISA</b>	<b>1995</b>	<b>1996</b>	<b>1997</b>	<b>1998</b>
Mandos superiores	112	97	92	95
Mandos intermedios	344	592	556	579
Personal indirecto	668	410	385	375
Personal de producción	3.311	3.322	3.602	4.190
<b>TOTAL</b>	<b>4.435</b>	<b>4.421</b>	<b>4.635</b>	<b>5.239</b>
<b>Distribución</b>				
Mandos superiores	2,53	2,19	1,98	1,81
Mandos intermedios	7,76	13,39	12,00	11,05
Personal indirecto	15,06	9,27	8,31	7,16
Personal de producción	74,66	75,14	77,71	79,98
<b>TOTAL</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>
<b>Relación piramidal</b>				
Mandos superiores	1,00	1,00	1,00	1,00
Mandos intermedios	3,07	6,10	6,04	6,09
Personal indirecto	5,96	4,23	4,18	3,95
Personal de producción	29,56	34,25	39,15	44,11
Pers. prod./Mandos interm.	9,63	5,61	6,48	7,24

Fuente: Elaboración propia a partir de las cuentas depositadas en el Registro Mercantil de Tarragona.

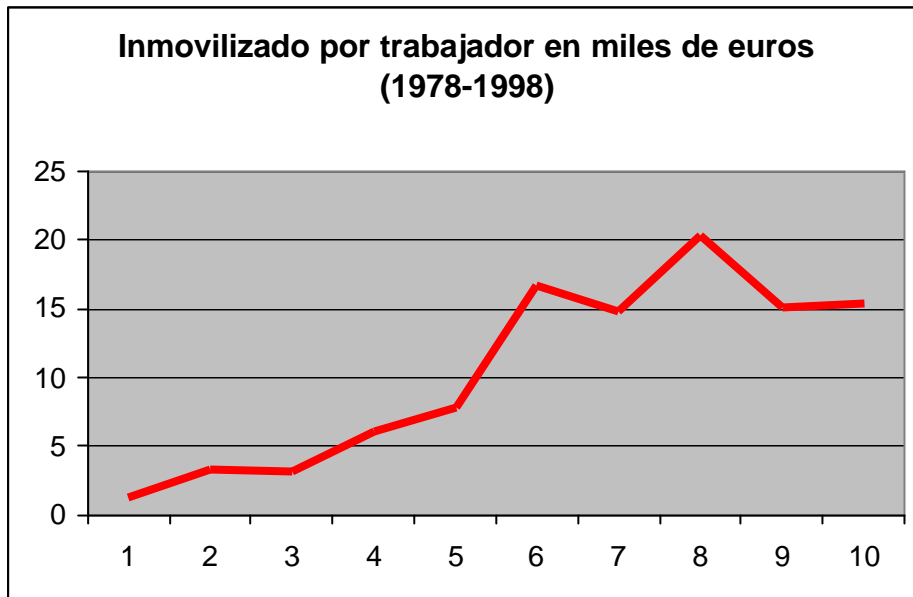
La estructura organizativa de la empresa ha venido determinada por los planteamientos de expansión de MAISA tras su integración en UTA, donde desempeñó un papel de estandarte que le ha permitido mantener su estructura empresarial, creada antes de su integración, y utilizarla en los planteamientos del grupo en Europa. Actualmente, la dinámica de expansión y de relocalización de los grandes grupos multinacionales del auxiliar del automóvil difiere notablemente de la que utilizó en sus inicios MAISA. Frente a la integración inicial que implicaba la factoría de Valls, la empresa ha adoptado criterios de localización de factorías y de diversificación de la producción; su último paso en este sentido ha sido su integración, junto con UTA, en Lear Corporation, lo que ha determinado cambios importantes en sus estructuras funcionales, y planteamientos de globalización de mercado y producción, ya que ha dejado de tener un papel relevante y ha pasado a ser, sencillamente, una factoría importante dentro de Lear Corporation.



### **3.6. La estructura financiera**

En este punto vamos a considerar diversos aspectos relativos a la evolución del estado patrimonial de MAISA entre 1978 y 1998. A partir de los informes de la empresa y de los estados contables que reflejan las auditorías depositadas en el Registro Mercantil de Tarragona, hemos elaborado un cuadro del balance de la empresa para diversos años de este periodo en millones de pesetas corrientes. Asimismo, hemos establecido una serie de ratios que pueden resultar de mucha utilidad para el análisis del estado patrimonial y de la dinámica de funcionamiento de la empresa vallense. Todos estos datos se reflejan en el cuadro 3.13, donde se muestran también las ventas y las amortizaciones. De las cifras expuestas en él cabe destacar el fuerte aumento del valor patrimonial de la empresa, cuyo activo ha experimentado un incremento del 16,5% anual acumulativo en moneda corriente y del 8,06% en moneda constante sobre la base de 1990. El incremento es notable y señala el dinamismo de la empresa, que, por otro lado, ha visto crecer sus ventas en un 17,02%, lo que equivale, en valores constantes, a un 8,31%. No existe desajuste en las cifras, si se atiende a la evolución de las ventas y el balance. No obstante, seguidamente anotaremos otros aspectos más precisos en esta evolución, que pueden tener significación en el desarrollo de MAISA.

Antes de analizar las ratios del balance, cabe considerar la relación existente entre el capital inmovilizado y el número de trabajadores. De la valoración de este cociente de capitalización por puesto de trabajo resulta, como puede determinarse en el gráfico adjunto, un aumento del indicador, lo que supone un esfuerzo de capitalización importante hasta 1994 –con un fuerte aumento entre 1988 y 1994–, que disminuyó y se estabilizó a partir de entonces. Ello pone de manifiesto la significación que tiene el factor trabajo en esta actividad manufacturera y la incidencia que tuvo en el aumento de las ventas a partir de 1994.



Por otra parte, es importante observar los cambios en capital y reservas, que son crecientes a lo largo de todo el periodo como capital disponible para el fondo de maniobra de la empresa; pese a ello, entre 1997 y 1998 se produjo un cambio importante: descendieron los fondos propios y aumentó el endeudamiento a largo plazo. En este sentido, no puede dejar de considerarse que 1998 fue el año de venta de la empresa a Lear Automotive. Finalmente, hay que destacar el ajuste de rentabilidad que se aprecia a partir de 1994.

**Cuadro 3.13. Estructura del balance de MAISA (millones de euros corrientes).**

<b>Activo</b>	<b>1978</b>	<b>1982</b>	<b>1988</b>	<b>1994</b>	<b>1997</b>	<b>1998</b>
Inmovilizado	2,04	5,69	16,46	69,13	70,36	77,98
Disponibile	2,42	8,43	11,73	2,55	0,25	0,31
Realizable	3,33	3,04	24,98	73,76	85,77	110,69
Existencias	2,23	4,15	8,52	16,56	24,52	29,97
Otros	0,29	6,94	5,51	0,02	0,01	0,01
<b>TOTAL</b>	<b>10,32</b>	<b>28,24</b>	<b>67,18</b>	<b>162,02</b>	<b>180,90</b>	<b>218,95</b>
Amortizaciones	0,25	1,03	0,33	8,35	16,71	18,12
	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Pasivo</b>	<b>11,89</b>	<b>11,91</b>	<b>11,95</b>	<b>11,98</b>	<b>12,00</b>	<b>12,01</b>
Exigible a corto plazo	4,04	8,94	20,53	83,41	107,65	117,20
Exigible a medio-largo plazo	0,50	7,18	6,74	11,95	6,00	57,14
Reservas	3,56	8,96	23,81	59,34	63,00	40,44
Otros	2,22	3,16	16,10	7,33	4,25	4,18
<b>TOTAL</b>	<b>10,32</b>	<b>28,24</b>	<b>67,18</b>	<b>162,02</b>	<b>180,90</b>	<b>218,95</b>
Bfo bruto	1,76	2,94	9,78	14,64	22,06	27,18
<b>INDICES</b>	<b>1978</b>	<b>1982</b>	<b>1988</b>	<b>1994</b>	<b>1997</b>	<b>1998</b>
Tesorería.	0,60	0,94	0,57	0,03	0,0023	0,0027
Endeudamiento	1,28	1,80	1,15	1,61	1,80	4,31
Autofinanciación	1,74	1,57	1,45	0,86	0,90	0,52
Rotación activo	8,22	4,21	1,94	1,44	1,76	3,25
Rotación stocks	7,52	5,79	3,74	6,00	5,06	8,47
Rentabilidad	0,50	0,33	0,41	0,25	0,35	0,67
Estructura activo	391,51	274,19	274,80	134,33	157,10	180,79
Calidad deuda	89,03	55,46	75,29	87,47	94,72	67,23
Solvencia	197,44	174,51	220,26	111,34	102,68	120,28
Liquidez	142,32	128,18	178,78	91,49	79,91	94,71
Disponibilidad	59,91	94,23	57,11	3,06	0,23	0,27
Rotación activo	1,62	1,13	1,50	1,57	1,84	1,78
Rotación fondos propios	4,72	3,56	4,23	4,28	5,28	9,63
Rotación existencias	7,52	7,68	11,83	15,33	13,56	12,99
Plazo de cobro	72,53	34,81	90,45	106,09	94,15	103,80
Beneficio neto sobre ventas	9,01	6,02	9,38	2,48	1,61	2,33
Autofinanciación	10,51	9,25	9,71	5,77	6,63	6,98
Rentabilidad económica	14,64	6,79	14,07	3,88	2,95	4,14
Rentabilidad financiera básica	37,26	11,87	30,94	8,82	7,74	9,29

Fuente: Elaboración propia a partir de información de la propia empresa y del Registro Mercantil de Tarragona.

Seguidamente vamos a considerar varios aspectos del cuadro presentado sobre estas líneas, al margen de los que ya hemos comentado más arriba, principalmente a partir del análisis de las ratios de la empresa. En primer lugar, cabe anotar que la empresa jugaba con una tesorería muy baja, lo que permite suponer que tenía una gran seguridad en sus cobros y que estructuró muy bien sus pagos. En algunos momentos, tuvo activos financieros de gran liquidez dentro de este disponible; no obstante, en los dos últimos ejercicios dejó de interesarle este apoyo a la liquidez de caja y bancos, lo que se tradujo en un paulatino endeudamiento y una disminución de la autofinanciación. La empresa controlaba muy bien sus necesidades y disponibilidad de capital, y ofrecía una solvencia lo suficientemente alta como para no inquietar a los acreedores, fueran estos bancos o suministradores, por lo cual no le preocupa demasiado la cualidad de la deuda.

Existía una razón importante para actuar con este margen de confianza: la empresa tenía elevados niveles de rentabilidad, lo que determinaba un aumento notable de los recursos propios y unos índices de autofinanciación muy destacados. Esta dinámica experimentó un cambio de signo a partir de 1994, año en que los datos comienzan a reflejar una disminución de los indicadores de rentabilidad. Si se comparan los datos de MAISA con los indicadores de la Central de Balances del Banco de España<sup>299</sup> para el conjunto del sector –no específicamente para material eléctrico–, se puede observar que el valor añadido en MAISA supera la media del sector en más de seis puntos en piezas y accesorios; por otra parte, los gastos de personal sobre ventas son superiores en cerca de nueve puntos a los reflejados en aquel sector. Por lo que respecta a los indicadores de activo, se observa que, en MAISA, existe un importante inmovilizado financiero, consecuencia de su participación en empresas del grupo, y un inmovilizado material inferior, mientras que el circulante es similar. En relación con el pasivo, se aprecian unos fondos propios menores y un nivel de endeudamiento superior, tanto a corto como a medio plazo. En principio, estas diferencias en la estructura de su balance no debían resultar demasiado significativas, pues quizás se tratara más de un aspecto de consideración anual que de una particularidad estructural; en cambio, sí que es significativo que los indicadores de rentabilidad y productividad de la empresa se estabilizaran a partir de 1995.

Se trata de una actividad con un claro predominio del circulante sobre el fijo en el activo, mientras que el inmovilizado es relativamente bajo, lo que se acentuó en los dos últimos años de la serie. Así, si se consideran las variaciones de ese inmovilizado, puede

---

<sup>299</sup>Banco de España, Central de Balances ([www.bde.es](http://www.bde.es)) (consultado en enero de 2003).

observarse un cambio tecnológico importante hasta 1994; a partir de esa fecha, se frenó la relación del inmovilizado no solo dentro del activo, sino también en relación con el empleo, lo que puede explicar la inercia de la productividad, y la importancia que tuvieron en el aumento de esta los cambios organizativos y el control salarial. El descenso relativo del inmovilizado se confirma con la fuerte caída que experimentó ese indicador entre 1997 y 1998. Ello podría estar poniendo de manifiesto el agotamiento de un modelo de expansión de la empresa con una excesiva concentración de la producción en unos pocos centros, lo que ya no puede solucionarse introduciendo cambios en la estructura organizativa, como se había hecho en las diferentes etapas de su evolución. El elemento clave pasó a radicar en su estrategia global, pero UTC no tenía una visión clara de cómo actuar en el sector, y viendo que los indicadores de actividad no crecían al ritmo que lo habían hecho anteriormente y que la venta era una buena opción financiera, decidió desprenderse de su división de automoción.

Los beneficios de la empresa eran importantes y estables, y se incrementaron a partir de la fuerte expansión de las ventas y de la exportación, lo que coincidió con su internacionalización; además, los beneficios sobre ventas fueron relativamente elevados, lo que permitió una autofinanciación en su expansión y un importante asentamiento de la división de UTC en Europa a partir de MAISA. En términos absolutos, la línea ascendente de los beneficios fue muy notable, con una elasticidad de promedio cercana a la unidad, en relación con las ventas; es decir, la empresa aumentaba cuota de mercado y mejoraba su posicionamiento en el ámbito internacional con unos buenos resultados y una estabilidad en los mismos en términos relativos, ya fuese respecto a las ventas o a los recursos propios.

**Cuadro 3.14. Los resultados de la empresa. Su relación con las ventas y los recursos propios.**

<b>Año</b>	<b>Benef. bruto (millones euros)</b>	<b>Benef. bruto / ventas</b>	<b>Benef. bruto / recursos propios</b>	<b>Elasticidad ventas / benef. bruto</b>
1978	1,76	10,51	49,56	---
1981	1,29	5,37	14,90	1,62
1982	2,95	9,25	32,88	0,25
1988	9,78	9,71	41,08	0,93
1989	15,33	12,18	53,14	0,44
1994	16,15	6,36	27,22	19,03
1995	26,12	8,39	34,75	0,37
1996	25,00	8,47	24,66	1,19
1997	22,06	6,63	35,01	1,07
1998	27,18	6,98	67,23	0,73

Fuente: Elaboración propia a partir de información de la empresa y del Registro Mercantil de Tarragona.

En el cuadro anterior se puede observar cómo, a partir del ejercicio de 1995, la empresa consiguió su posicionamiento máximo de beneficio bruto, al efectuar un salto cualitativo muy importante respecto al año anterior; esas cifras se mantuvieron hasta la venta de la empresa, lo que fue posible gracias al incremento de los ingresos entre 1994 y 1998, que corrió paralelo al aumento de los beneficios, lo que indica una elasticidad media superior a la unidad y representa, durante ese periodo de cinco años, un 7,36% de las ventas en promedio anual.

Estas consideraciones sobre los beneficios de MAISA, sobre su equilibrio financiero y sobre su dinámica de control de costes señalan una buena situación y rentabilidad, así como un adecuado posicionamiento en el mercado. La pregunta que cabe plantearse entonces es por qué se vendió una empresa en esas condiciones óptimas de funcionamiento. La respuesta, más que en la dinámica de la empresa vallense, hay que buscarla en la estrategia de UTC, que consideró muy rentable para sus accionistas el beneficio extraordinario que supuso la venta de su división automovilística. Es esta una dinámica característica de esta industria, donde las ventas, las fusiones y los intercambios de activos iban más allá de la lógica de una unidad de producción o de una empresa del grupo, para justificarse por decisiones estratégicas más globales. En este caso, no hay que olvidar que la dirección de MAISA tenía cierta capacidad de decisión sobre los intereses gene-

rales del grupo, a pesar de lo cual poco pudo hacer para frenar esta dinámica, lo que lleva a preguntarnos qué capacidad de influencia pueden tener los directivos de muchos centros de producción o empresas inmersos en procesos de relocalización, teniendo en cuenta que intervienen relativamente poco en las decisiones de los grupos empresariales que plantean unas estrategias globales.

### **3.7. Los cincuenta años de MAISA**

MAISA se creó en 1953 a partir de una sociedad comanditaria anterior, de manera que su fundación inicial no fue fruto de un planteamiento de desarrollo empresarial de la magnitud que alcanzó más tarde la empresa. Inicialmente, constituyó más bien la consolidación de un negocio que supo aprovechar la oportunidad de suministrar al sector de automoción, una industria que por entonces comenzaba a desarrollarse en España, principalmente en Barcelona, y que tenía serias dificultades para encontrar proveedores. El equilibrio humano inicial fue un tanto paradigmático, pues resultó de la agrupación de varias personas que crearon unas sinergias importantes, con conocimiento del funcionamiento del taller, capacidad de adaptación a otros planteamientos, cierta visión de negocio, más que de empresa, y un posicionamiento que permitía avalar los posibles pedidos que podían obtener. No obstante, si solo se hubieran dado esos requisitos, difícilmente se habría llegado a consolidar una estructura empresarial como la que se creó con el transcurso de los años. El paso decisivo en el desarrollo de MAISA se dio en 1953, cuando la empresa, tras finalizar con números rojos los dos ejercicios anteriores, decidió hacer una ampliación de capital que fue absorbida prácticamente en su totalidad por su presidente. No vamos a insistir de nuevo en la personalidad de Ramón Barbat, pues ya ha sido descrita anteriormente, pero sí es preciso hacer una mención a su capacidad como ingeniero industrial, un cuerpo que resultó decisivo para el impulso de la industria catalana.<sup>300</sup> Los planteamientos de actuación del presidente de la empresa iban mucho más allá de crear un negocio circunscrito a un mercado local; su visión pasaba por actuar en un ámbito más amplio, lo que difícilmente hubiera logrado de no haberse rodeado de un grupo de gestores capaces de llevar la empresa con criterios diferentes a los de la estructura de un simple negocio.

---

<sup>300</sup> Garrabou, R., 1982.

Durante la primera etapa de funcionamiento de MAISA, se creó una estructura organizativa ajustada a unos criterios de productividad y de capitalización que permitieran ordenar una organización que pasó en pocos años de 30 a 397 trabajadores, lo que supuso un crecimiento anual del 24%. A lo largo del siguiente periodo, el incremento medio de la plantilla se situó en un 10% anual, cifra algo inferior a la etapa anterior, pero igualmente significativa; por otra parte, los criterios de organización fueron diferentes: se planteó una estructura de mandos intermedios y órganos de dirección, y la integración de diferentes factorías en la empresa, lo que llevó a reordenar los procesos de producción y a conseguir un aumento de ventas muy importante a partir de la interiorización del valor, es decir, a través de una racionalización de la integración vertical, que aumentó durante estos años.

En este contexto, la empresa se planteó desarrollar una estructura productiva apoyada en unos fuertes aumentos de demanda y con un reto claro: mejorar su capacidad de respuesta. Ello llevó a desarrollar toda una filosofía de empresa con una división clara del trabajo entre estrategia, organización y control de la producción. Las ventas y su cobro eran problemas relativos, pues, por una parte, había un exceso de demanda en el sector para empresas con capacidad de respuesta y, por otro, el problema de los cobros no estribaba tanto en la insolvencia del cliente como en los plazos, lo que creaba serias dificultades en un país con un desarrollo muy limitado de los instrumentos financieros, que no podían asegurar circulante a las pequeñas empresas o a las que nacían en aquellos momentos. No obstante, una vez adaptados los plazos de rotación a este circulante, lo que se debió a claros planteamientos de actuación administrativo-financiera, no hubo demasiados problemas en este sentido, excepto cuando se daban retrasos de pagos imprevistos, debido a la disminución temporal de ventas en el fabricante de automóviles, que rápidamente trasladaba hacia el suministrador. Estos desajustes, que tuvieron importantes consecuencias para la industria auxiliar, tenían cierto carácter cíclico, y se daban cada dos o tres años.

La empresa creaba empleo a partir de una estructura de producción determinada para satisfacer los aumentos de demanda. Ello, por sí solo, no aseguraba incrementos de productividad, sino que tenía que acompañarse de un cambio en los métodos y sistemas de producción. El recurso a la mayor capitalización era muy problemático, en el sentido de que resultaba difícil aumentar la relación entre capital y trabajo debido a la inexistencia de equipos técnicos ajustados a su proceso de producción; en consecuencia, la empresa



tuvo que suplir estos inconvenientes con planteamientos organizativos del proceso y de su control. En los periodos iniciales de implantación de esta industria, el mercado no funcionaba a la hora de asegurar suministros ni permitía la importación de equipos, por lo que a menudo se tenía que acudir a mercados paralelos. Ello dificultaba una expansión de forma diferente a la de incorporar mano de obra de una manera intensiva y utilizar capacidades técnicas propias para adaptar máquinas e instalaciones. A pesar de estos inconvenientes, MAISA logró continuar su desarrollo y entrar en la década de 1960 con una estructura capaz de adaptarse a las nuevas condiciones que se impusieron en la economía española a partir del Plan de Estabilización y de la política de crecimiento industrial planteada por el Gobierno español.

Volviendo sobre la significación de las estrategias en el desarrollo empresarial, los planteamientos que se detectan en la empresa por esos años son los de anticiparse a los tiempos, no tanto porque su producto y capacidad de producción pudieran tener un papel dominante en el mercado, sino por su estrategia de aceptar los cambios que preveía que se iban a producir en el sector y en la economía del país. El acuerdo preferencial con la Comunidad Económica Europea lo recibió de manera muy positiva y realista; de ahí su planteamiento de buscar un socio para capitalizarse y conseguir un tamaño adecuado en un mercado cuyas barreras de entrada se situaban cada vez más en su dimensionado: la empresa confiaba en que el tamaño era un indicador de seguridad de suministro y de aceptación de los cambios técnicos y ajustes de precios que demandaban los clientes. Su internacionalización fue fruto de esa estrategia y de la toma de conciencia de que el mantenimiento de la estructura accionarial de base familiar no aseguraba el futuro de la empresa; por este motivo, su proceso de expansión en el mercado internacional se llevó a cabo a partir de la profesionalización de un equipo de dirección ajeno al accionariado de la sociedad.

Esta reflexión sobre la ampliación e internacionalización de MAISA requiere algunas precisiones. En primer lugar, hay que considerar que la empresa no se había creado a partir de una estructura familiar y que su dirección tampoco se guiaba por esos criterios: es cierto que los principales accionistas dieron entrada a familiares, pero había un núcleo de accionistas importantes que trabajaba en la empresa a los que unía exclusivamente una relación empresarial. En segundo lugar, las circunstancias generacionales pesaron bastante, lo que hizo que la consolidación de la dirección de la empresa se hiciera fuera del principal núcleo familiar accionarial y que la responsabilidad de la dirección

no se viera influida por los intereses del patrimonio familiar de los accionistas. En tercer lugar, en aquellos años no existía un modelo de desarrollo claro para potenciar una empresa a partir de la familia; fue después cuando se reflexionó sobre esta posibilidad y cuando se crearon los diferentes protocolos de funcionamiento para asegurar la continuidad de la empresa ante el cambio generacional. La cuestión es que la dirección de la empresa y sus accionistas principales consideraron muy necesaria la participación accionarial de un grupo industrial que asegurase la expansión de la empresa, tanto desde el punto de vista financiero como desde el punto de vista técnico.

En aquellos momentos no había en España grupos del sector interesados en crear un conglomerado industrial que hubiera podido tener interés en participar en MAISA. Sí que existían grupos financieros y con criterios de valorización de su participación accionarial, como fue el caso del Banco Industrial de Cataluña; sin embargo, dentro del sector industrial no había grupos con una estrategia clara, y, en todo caso, esta pasaba antes por un planteamiento de defensa frente a la competencia que por la creación de grupos auxiliares importantes. La industria del automóvil del país, excepto SEAT y ENASA, que eran empresas públicas, estaba bajo control extranjero. Barreiros, que hubiera podido plantear una línea alternativa, atravesaba fuertes dificultades financieras desde que decidió producir automóviles, motivo por el que el grupo Chrysler se hizo rápidamente con su control.

Por otro lado, las inversiones extranjeras que se planteaban en España –no solo en el sector de automoción, sino en casi toda la industria española– contemplaban como principal estrategia la superación de los aranceles para actuar en un mercado de consumo cada vez más importante, aunque la dinámica de expansión del sector de automoción rompió estos criterios con una clara presión para crecer exportando, principalmente a Europa. Las empresas norteamericanas quisieron instalarse en España con este planteamiento, lo que determinó una regulación del sector más abierta en cuanto a las importaciones y la nacionalización de la producción; en este sentido, los decretos que declararon de interés preferente a la industria de la automoción abrieron la puerta a la implantación, primero, de Ford y, después, de GM. En esta situación, la problemática de la industria auxiliar afloró de manera impactante y la internacionalización del sector de componentes fue imparable. Se trataba ahora de un mercado con compradores limitados y planteamientos multinacionales, lo que llevó a considerar la seguridad de suministros, la calidad y los costes con criterios muy distintos a los imperantes cuando las ventas se

limitaban al mercado interior, dinámica que muchas empresas del sector no pudieron seguir.

En 1978 entró en el capital de MAISA United Technologies Corporation (UTC), una empresa norteamericana formada por diversas divisiones –algunas de las cuales operaban en España en los sectores del aire acondicionado, los elevadores y las escaleras mecánicas– que se planteó desarrollar su división del automóvil y a partir de sus relaciones históricas con Ford, UTC siguió a esta empresa automovilística en su implantación en España, y decidió participar en MAISA. El proceso de internacionalización de la empresa vallense a partir de entonces fue imparable: la producción aumentó como consecuencia del incremento de las exportaciones; su relación con los grandes fabricantes de automoción europeos se rigió por otros planteamientos, y desarrolló una notable capacidad de adaptación de las personas y de los principios de gestión a la dinámica que señalaba el cambiante mundo de la automoción. En este contexto, se convirtió en suministrador principal, se adaptó a un proceso de trabajo de *just in time*, innovó productos, participó con su ingeniería en los procesos de desarrollo del vehículo y ajustó sus procesos de producción a estas condiciones, con una estrategia clara de aumentar la productividad y disminuir los costes. Ello llevó a plantear una dinámica interna diferente: la empresa abandonó el planteamiento de dirección humanista, muy marcado por el paternalismo de la época de su expansión en el mercado interior, para entrar de lleno en un planteamiento de las relaciones de trabajo y de la organización adaptados al nuevo marco legal que dibujaron los cambios legislativos y sociales de finales de la década de 1970. La empresa dejó de tener la autonomía de que había disfrutado hasta entonces, pero desempeñó un papel importante en el seno de la división del automóvil de UT (UTA) y gestionó su expansión y adecuación a este mercado más global dentro de los esquemas marcados por UTA: impulsó la deslocalización de actividades como forma de control de costes, se adaptó a nuevos productos, creó equipos de ingeniería para desarrollar proyectos, gestionó con beneficios y realizó inversiones en función de una estrategia adaptada a los cambios del sector.

Si se considera la evolución de la empresa entre 1979 y 1986, se observa una clara reordenación, que responde a la internacionalización impuesta por el nuevo socio y que MAISA veía como su salida empresarial. Durante esa etapa, las variaciones de productividad fueron significativas, pero su incidencia fue proporcionalmente menor a la de otros periodos. La empresa, por otra parte, se capitalizó aumentando la relación entre

capital y trabajo, y decidió disminuir su integración vertical, dinámica a la que contribuyó de forma decisiva su relación con otras empresas del grupo UTA. Su ritmo de crecimiento fue inferior al de las dos etapas anteriores, pero no dejó de ser significativo: su aumento anual de ventas a valores constantes se situó en el 4,67%.

También los planteamientos organizativos experimentaron una importante variación en relación con la estructura existente en los años anteriores: la empresa adaptó su producción a la exportación, lo que implicó una mayor capitalización por puesto de trabajo y un aumento inferior de la plantilla, que experimentó a lo largo de este periodo una variación interanual del 5%. España ya formaba parte de la Comunidad Europea, y el sector de automoción había experimentado un fuerte grado de internacionalización con una dinámica de disminución muy fuerte de la integración vertical del fabricante de vehículos que llevó a establecer unas fuertes relaciones con sus suministradores principales. MAISA se adaptó perfectamente a esta nueva dinámica, introduciendo la producción *just in time* y desarrollando ingenierías de diseño junto al fabricante, en tanto que impulsor de su actividad productiva. Ello obligó a adoptar nuevos planteamientos organizativos, con fuertes incrementos de productividad hasta mediados de la década 1980. Durante este periodo, la nueva estructura productiva y el aumento de ventas y del valor añadido<sup>301</sup> obligaron a un esfuerzo de la organización, que dio preferencia a la utilización del factor trabajo en una estructura de capital que se había consolidado y que continuaba renovándose. En este sentido, es preciso considerar la significación relativa de los factores capital y trabajo y la importancia que tuvieron las variaciones de productividad en el incremento del valor.

La expansión de MAISA –en la consideración de que esta idea puede generalizarse para las grandes empresas del sector auxiliar de la automoción en España, es decir suministradores principales– puede relacionarse con la incorporación del factor trabajo en una estructura de producción capaz de adaptarse al cliente, donde la capacidad organizativa en relación a este es esencial. Esta organización debe ser capaz de ajustarse a las diferentes dinámicas del sector en su posicionamiento con los clientes, en un mercado oligopolístico muy competitivo, basando su expansión en un fondo de comercio en el que resulta más determinante su *know how* que la capitalización del proceso de producción, pese a ser relevante la adaptación de nuevos procesos y tecnologías en la industria para producir a unos costes competitivos en unas exigencias de flexibilidad y globalidad. En

---

<sup>301</sup> Ver Anexo 2: “El uso de los factores de producción en el valor añadido de MAISA y FICOSA”.

este sentido, cabe valorar la significación que tiene en el crecimiento y desarrollo de los centros de producción su posible relocalización, dado que las instalaciones son fácilmente trasladables.

Los elementos que condicionan esta movilidad pueden relacionarse con la estructura de organización del equipo de dirección, con los costes de sustitución de la mano de obra, con la capacidad de suministro y con los costes de aproximación al cliente, todo ello en un marco donde los grandes grupos concentran los centros de decisión y establecen una estructuración en su funcionamiento en divisiones por cliente y geográficas, otorgando un margen de maniobra relativamente amplio a los centros de producción, que es en lo que acostumbran a convertirse las empresas absorbidas, que se ven obligadas a ajustarse a nuevos objetivos de producción, costes y beneficios. Estos cambios se llevaron a cabo en MAISA en dos periodos diferentes: durante el primero, tras su venta a UTC, la empresa se adaptó a una nueva situación a partir de las estructuras de dirección que tenía en Valls, centro que se convirtió en el *headquarter* de la actuación de la empresa en este nuevo marco; posteriormente, tras la compra de la división de automóviles de UTC por Lear Corporation, la empresa vallense entró en una dinámica distinta, dentro de la cual perdió su condición de centro de decisión.

UTC vendió su división de automoción a Lear Corporation en 1998. Aquella no entraba dentro de la estrategia global de la empresa norteamericana, lo que hacía muy difícil que pudiese desarrollarse o adaptarse a las nuevas exigencias del sector. UTC constituía un conglomerado empresarial con una notable integración horizontal que, por otra parte, no era un suministrador total en la industria de automoción, pues se había especializado en componentes más que en módulos, y adolecía de una estrategia clara de actuación en el sector. Existía la posibilidad de actuar con tecnología diferida del grupo, pero esta no era aplicable de forma directa en automoción. En este sentido, la empresa perdía competitividad, y no estaba dispuesta a llevar a cabo las inversiones necesarias para que la división continuara su expansión, especialmente en un momento en que la cotización de sus acciones no estaba al nivel que esperaban o deseaban los accionistas y la dirección de la empresa.<sup>302</sup> La realidad es que UTC decidió vender su división de automóviles y, con ella, MAISA, que se convirtió en una factoría de producción de Lear en Europa, con

---

<sup>302</sup> Entre 1994 y 1997, la acción de UT en la bolsa de Nueva York cotizaba entre 20 y 30 \$; a partir de 1998 inició un movimiento ascendente hasta estabilizarse alrededor de los 70 \$, una trayectoria que puede explicarse por la recuperación de beneficios, la venta de su división de automoción y la tendencia alcista de la bolsa (<http://www.utc.com>).

un valor añadido importante dentro del grupo, pero con notable pérdida de poder de decisión, tanto en lo que se refiere a las estrategias como a la gestión e, incluso, la producción. En este nuevo contexto, los equipos de dirección del centro de Valls perdieron su función y la empresa pasó a ser un punto de producción en un sector donde lo importante para las empresas es el fondo de comercio y su dinamismo, lo que las hace estar en contacto permanente con los productores de automóviles e, incluso, integradas en ellos. En esta industria, el inmovilizado tiene poca importancia en la estructura de balance; los equipos de dirección, al igual que los de producción, son fácilmente trasladables, y la ventaja comparativa de localizar los centros de producción la ofrecen las posibilidades alternativas de la productividad y el control de costes. Lo más estable que tienen las grandes empresas del sector son sus centros de estrategia y de decisión, que se instalan en entornos precisos donde, además de existir una masa crítica de suministros y demanda, las economías de aglomeración son más importantes que las de escala. El centro de MAISA en Valls, que podía haber desempeñado este papel, lo ha perdido tras su integración en Lear.

## **CAPÍTULO 4 FICOSA: UNA PEQUEÑA EMPRESA QUE SE EXPANDE A PARTIR DE LA DÉCADA DE 1980.**

En el presente capítulo analizaremos la dinámica y la evolución de FICOSA, una empresa española del sector de automoción que presenta importantes similitudes con relación a MAISA, pero también significativas diferencias. La empresa, originariamente denominada Pujol y Tarragó S. L., fue creada en 1949 en unas circunstancias relativamente distintas y en un entorno muy diferente, pues sus instalaciones se hallaban ubicadas en una gran ciudad: Barcelona. Por otra parte, sus fundadores, a diferencia de lo que ocurría en la empresa vallense, en la que el principal accionista tenía importantes relaciones sociales y conocimientos empresariales, eran personas vinculadas a los talleres de automoción, que, a sus conocimientos de mecánica, unían una voluntad de negocio y de consolidar la empresa como forma de asegurar unos ingresos a varias familias. Su éxito ha resultado evidente, si se tiene en cuenta su evolución y expansión, pues, en la década de 1990, se ha consolidado como una gran corporación industrial con criterios de producción globales y se ha convertido en suministrador principal de los grandes fabricantes de vehículos en el sector de automoción. Para adaptarse a ese marco internacional, ha introducido importantes cambios organizativos, así como de tecnología, flexibilidad y tamaño, siempre a partir de la consolidación y el mantenimiento de su carácter de empresa familiar, lo que, sin duda, constituye uno de los aspectos más interesantes de esta empresa.

### **4.1. La creación de FICOSA**

Los orígenes de FICOSA se remontan a 1949, cuando José Pujol Sucarrats, su hijo José Pujol Artigas y José M.<sup>a</sup> Tarragó Fabo crearon en Barcelona una empresa a la que dieron su nombre: Pujol y Tarragó S. L. La iniciativa corrió a cargo de dos amigos, Pujol Artigas y Tarragó Fabo, que, apoyados por el padre del primero, generaron pronto una relación familiar. Pujol Sucarrats, proveniente de una familia con propiedades agrícolas en Rubí, tenía la suficiente entidad económica como para poder desarrollar una actividad comercial y de negocios; además, conocía bien los instrumentos de tráfico mercantil, así como las diferentes figuras de este, lo que le había permitido llevar a cabo actividades empresariales con cierta continuidad. Por este motivo, animó a los dos jóvenes amigos a que su colaboración se materializara en una sociedad limitada dedicada a la fabricación de cables de vehículos, lo que no dejaba de ser un negocio alejado de sus actividades habituales. El

hecho de entrar en una sociedad industrial por intereses familiares determinó que sus planteamientos de gestión comercial fueran los dominantes en los inicios de la empresa; posteriormente, se convirtieron en una forma de actuar, siempre sobre la base de una voluntad de trato con los clientes. Pujol Artigas, en un seminario organizado por CC.OO. en el pazo de Mariñán (A Coruña) en 1997, explicaba los orígenes de su empresa como sigue:

Empecé a trabajar en un taller que fabricaba cables de mando, para el mercado de reposición, del pobre parque automovilístico que había en España. Aquí duré poco más de un año, porque me enfadé con el dueño. Le planteé a mi padre que lo mío no era hacer piezas de recambio. El siguiente paso fue la casa Mercedes de Barcelona. Allí estuve como aprendiz y un día, sujetando el capó para arreglar un coche, el operario al que ayudaba hizo un cruce con el arreglo e instintivamente solté el capó sobre él. Fue entonces cuando planteé a mi padre montar un taller con el encargado José María Tarragó, que estuvo en mi primer trabajo y era el único con el que me llevaba bien. Entonces mi padre me ayudó y nació el 11 de marzo de 1949 un taller en un barrio de Barcelona, donde estábamos sólo tres personas. Fueron tiempos heroicos.<sup>303</sup>

Pujol Artigas tenía por entonces quince años; su socio principal era algo mayor que él y contaba con una experiencia técnica superior. En cualquier caso, lo que parece manifiesto es que la empresa, en un principio, debió hacer frente a notables dificultades –los “tiempos heroicos” a que Pujol Artigas alude en su intervención–, especialmente porque la búsqueda de pedidos para un taller pequeño, con pocas relaciones en el sector y la juventud de los socios debía de resultar problemática. No obstante, la empresa, gracias al decidido apoyo familiar para mantenerla, se hizo con un hueco en el mercado de la oferta metalúrgica y, dentro de este, en el subsector del suministro a vehículos industriales, en unos tiempos en que, como se describe en el libro del cincuentenario de CEAM:

el protagonismo del sector público a través de la promoción de la Empresa Nacional de Autocamiones (ENASA) –continuadora de la Hispano Suiza– (1946) y de la Sociedad Española de Automóviles de Turismo (SEAT) (1950), así como la creación de otras empresas importantes, como fue el caso de Motor Ibérica –continuadora de Ford Motor Ibérica– (1954). Las dos iniciativas estatales fueron trascendentales para el impulso y desarrollo de un denso tejido de empresas de diferente dimensión, que conformaría la industria de componentes o industria auxiliar.<sup>304</sup>

---

<sup>303</sup> Pujol Artigas, J. M., 1998: 35.

<sup>304</sup> Ortega Galán, J.; Hermosilla Pérez, A., 2002: 77.



En esta situación de mercado y dados sus planteamientos iniciales, la empresa difícilmente podía beneficiarse de la demanda existente o introducirse como suministrador de las grandes empresas del sector. Por otro lado, hay que considerar que, desde 1949 hasta que se consolidó la demanda de las tres grandes empresas señaladas en el párrafo anterior, pasaron unos seis años, por lo que las dificultades del taller estribaban, ante todo, en poder disponer de un salario para los dos accionistas y los pocos trabajadores que había en él. Los años cincuenta fueron duros, especialmente en sus inicios; sin embargo, la empresa consiguió permanecer en el mercado, fabricando cables de freno, acelerador y embrague y orientando gran parte de esa producción hacia el mercado de recambios, caracterizado por la poca estandarización, lo que requería mucha capacidad de inventiva y adaptación por parte del instalador. Poco a poco, los socios fueron acumulando experiencia comercial y técnica, lo que les permitió introducirse en ese mercado, en un periodo en que la escasez de productos era un denominador común; asimismo, entraron en contacto con diversos fabricantes de motocicletas y bicicletas, principalmente. Gracias a ello fueron adquiriendo experiencia en la producción de cables de mando, parcela donde encontraron cierta capacidad técnica inicial y que les permitió aumentar las ventas.

Pese a ello, el aumento de las ventas durante los primeros años de funcionamiento de la empresa fue solo testimonial: se trató, más bien, de una etapa de conocimiento y adaptación a un mercado en el que, solo a base de perseverancia y voluntad, lograron contactar con los fabricantes que iniciaban la producción de automóviles en España y con otras empresas suministradoras a las que vendían sus productos. En definitiva, aparte de la mejora en la capacitación empresarial de los dos socios que podía derivar de su esfuerzo por adaptarse al mercado, su actividad y organización no tuvieron una incidencia notable como concepción inicial de una gran empresa industrial. Las ventas y empleo no experimentaron un gran crecimiento, y cuando aumentaron, lo hicieron, en todo caso, muy por debajo de las posibilidades de mercado, lo que muestra una notable dificultad para adaptarse a las condiciones iniciales del sector.

En el *Anuario de la Industria Siderometalúrgica*<sup>305</sup> se halla una de las primeras referencias a la imagen pública o actividad promocional de Pujol y Tarragó S. L. Según esa noticia, la empresa se hallaba emplazada en el número 65 de la calle Navas de Tolosa, y fabricaba varios productos: cables para frenos (pág. 385), suministro para fábricas de accesorios para automóviles (pág. 380), suministro para fábricas de motocicletas (pág.

---

<sup>305</sup> *Anuario de la Industria Siderometalúrgica*, 1959.

402) y suministros para bicicletas (pág. 405). No cabe duda de que la empresa había optado por una diversificación en su producción, y era capaz de producir productos simples, sin ninguna complejidad técnica, esencialmente cableado, tanto para el sector de automoción como para el sector de recambios. En este sentido, resulta muy significativo que se hubiera introducido como suministrador del fabricante final, pese a que la demanda de recambios era importante –no hay que olvidar que, en 1960, se producían en España menos de 40.000 automóviles–. Por otra parte, es preciso subrayar otra particularidad, al margen de su condición de empresa familiar, que pone de manifiesto su significación: se trataba de una pequeña empresa. Así se deduce de la limitación de sus ventas y del empleo e, indirectamente, del hecho de que, en el anuario de la industria metalúrgica, donde se publicitaban muchas empresas –y no precisamente las mayores–, no se incluyera ningún anuncio específico de esta sociedad, aunque sí la clasificación de los productos que fabricaba.

#### **4.2. La adaptación de la empresa a la realidad social y económica de los años cincuenta y principios de los sesenta**

Pujol y Tarragó S. L. era una pequeña empresa que fabricaba para un sector que por entonces empezaba a desarrollarse: el auxiliar de automoción. Su especialización productiva durante sus primeros años de funcionamiento fueron los cables del acelerador y del embrague del vehículo, que fabricaba a partir de un proceso de producción muy simple: se trataba de un cable, previamente trenzado y trefilado con un grosor determinado y una resistencia precisa, que adaptaba a los terminales correspondientes, que eran los extremos de conexión del cable; estos podían ser diferentes en función de los distintos fabricantes y modelos, y se suministraban a partir de planos en cada pedido de la industria principal, a la vez que los producían para el mercado de recambios. Los terminales o conectores del cable, en algunas ocasiones, los realizaba la propia empresa, con máquinas muy simples (fresadoras y tornos); en otras, los subcontractaba e, incluso, no formaban parte del pedido, por lo que solo entregaba el cable con las condiciones técnicas señaladas por el demandante.

En este contexto, lo importante era desarrollar los mecanismos que debían permitir a la empresa acceder al comprador, lo que no dejaba de suponer un esfuerzo importante, pues no se partía de una situación de relaciones sociales ni empresariales notorias, especialmente en la España de inicios de los cincuenta. Ni Pujol ni Tarragó tenían

demasiados contactos con los centros de decisión industrial y los departamentos de compras de los fabricantes de automóviles, ni unas particularidades técnicas muy específicas como para suponer que existía un mercado fácil para sus productos. Estas circunstancias hicieron que, durante la década de 1950, su producción no se orientase esencialmente hacia el fabricante de automóvil. En aquella etapa había una demanda importante de recambios, producto que podía comercializar la propia empresa adaptándose a modelos originales o bien por la polivalencia de estos; por otra parte, no había que olvidar la demanda de las motocicletas e, incluso, de las bicicletas, que también utilizaban este tipo de cableado. En estos casos, los demandantes eran, principalmente, pequeñas y medianas empresas a las que se podía tener un acceso algo más fácil que a las dedicadas a la fabricación de automóviles, que eran mucho más grandes.

La complejidad posterior que adquirió el producto y, en consecuencia, el proceso de producción de cableado desarrollado por Pujol y Tarragó no se debió tanto a la adaptación a los terminales que venían indicados por los compradores –a veces se obtenían por subcontratación y, en otros casos, por el simple sistema de adaptar las matrices y tornos a estas nuevas piezas– como al cubrimiento con plástico de los cables, lo que modificó algunas fases del proceso y, en menos medida, su organización, pues tanto en el montaje del cable como en la producción de piezas terminales se continuaba realizando el producto terminado por un solo trabajador. Las fases más interrelacionadas eran las del filado y el trenzado del cable.

El mercado de cables de mando ofrecía por aquellos años una particularidad muy precisa como eran las series cortas y muy diferentes en su adaptación a las diversas marcas de vehículos, lo que implicaba notables problemas de estandarización y dificultaba el ajuste de los costes de producción. Así se explican las limitaciones que tuvo en su crecimiento la empresa, que tuvo que desarrollar series cortas para satisfacer a una demanda escasa, dado que el segmento de mercado que suministraba era muy limitado: el número de vehículos fabricados era todavía poco relevante y, en consecuencia, también lo era el mercado de recambios, dada la poca significación del parque de automóviles español.

Inmersa en esta dinámica y dado su carácter familiar, la consolidación o la seguridad de permanencia de Pujol y Tarragó difícilmente podía garantizarse estos años iniciales. Ello solo fue posible a partir de finales de la década de 1950, cuando la empresa comenzó a recibir pedidos de Pegaso, SEAT, Fasa-Renault, Barreiros, Citroën, Avia e Imosa, así como de fabricantes de pequeños vehículos, como Biscúter y Goggomobil,

que desaparecieron rápidamente. Sin embargo, esta nueva situación no representó cambios esenciales en sus procesos de producción ni en su estructura empresarial. Una vez consolidada la relación de suministro con los fabricantes de automóviles existentes en España, la empresa se planteó la posibilidad de diversificar el suministro a estas empresas e introducirse como proveedor de diversos productos, aprovechando la relación inicial que se había establecido, lo que le obligó a modificar sus líneas de producción y productos.

El mercado de la industria auxiliar no tenía en aquellos momentos unas barreras de entrada muy fuertes; quizás la principal de ellas era el poder llegar con un mínimo de fiabilidad a los departamentos de compra del fabricante de automóviles, lo que la empresa hizo con insistencia y voluntad de suministro. Una vez conseguida esa proximidad a los departamentos de venta de los fabricantes, las posibilidades de recibir pedidos eran más o menos importantes y podían tener cierta continuidad. Las empresas de vehículos se encontraron con dificultades de suministro y, por otro lado, establecían una relación con el suministrador de fiabilidad y seguridad antes que de competencia sobre la base del precio, solicitando, fundamentalmente, el cumplimiento de los estándares de calidad. No obstante, la relación entre la empresa auxiliar y el fabricante final del automóvil en esta etapa no debe entenderse como estable o integrada: el cliente buscaba cierta diversificación de proveedores para asegurarse el suministro, lo que, en muchas ocasiones, daba lugar a unas posibilidades de ventas puntuales, ya que el flujo de demanda era difícil de prever. Esta situación no permitía la creación o consolidación de una estructura empresarial, dado que no existían garantías que asegurasen un gran flujo de demanda.

Otro aspecto que cabe considerar en la actividad industrial de aquellos años, al que ya nos hemos referido anteriormente, eran las dificultades de suministro de materias primas. Este era un problema importante en el caso de las empresas que mantenían elevados flujos de producción; sin embargo, en las pequeñas empresas, muchas veces se trataba, más bien, de una gestión de agilidad y de contactos precisos en mercados de suministro secundarios, que podían distraer pequeñas cantidades. Diferente era la problemática de escasez de las grandes empresas que se introducían en este mercado, incluso con participación accionarial en las empresas suministradoras; las pequeñas lo solucionaban antes gracias a sus relaciones personales y aceptando los precios en unas condiciones especulativas que dificultaban cualquier intento de programación de costes. En definitiva, una cuestión que no dejaba de ser un problema global, en el caso preciso

de la pequeña empresa cabía relativizarla, en el sentido de que un mínimo de exigencia en la ordenación de la producción y una gestión de compras ágil podían prácticamente eliminar esa dificultad o, cuando menos, limitar sus efectos. No obstante, sí que condicionaba su expansión empresarial, ya que no se podía garantizar que ese problema tuviese una solución en otros niveles, con suministros mayores y más constantes, a partir de la estructura empresarial de que se disponía y de los contactos existentes.

En última instancia, la superación de las dificultades de expansión o crecimiento de la empresa no pasaba solo por tener contactos para poder suministrar en el mercado del automóvil sino por disponer de contactos suficientes para poder atender las necesidades propias de materias primas que permitían asegurar el suministro del cliente. En este sentido, las condiciones de mercado no se caracterizaban solamente por la incertidumbre del suministro de materias primas y de continuidad de la demanda, sino por las presiones contradictorias de los costes al alza por un lado y los precios de venta a la baja por el otro, unas características que iban a estar siempre presente en la industria auxiliar. Solo la producción de mayores cantidades y la reordenación de procesos, así como el desarrollo de nuevos productos, permitieron afrontar esta doble presión de costes y de precios.

El problema se agravó entre 1955 y 1956 como consecuencia del descontrol de los precios de suministro y la escasez de materias primas, lo que hizo temer a los socios de la empresa por la continuidad de la pequeña producción que realizaban. Las dificultades de suministro motivaron el establecimiento de un mercado paralelo al del control oficial, diferente al del estraperlo que se había originado en los años cuarenta como consecuencia de los cupos. En este mercado se vendían productos industriales que escaseaban debido al aumento de la demanda y que, por ese motivo, habían aumentado su precio –aprovechando la coyuntura, el suministrador había optado por retener stocks para aumentar el efecto de escasez, lo que derivó en un incremento de los precios–. Por otra parte, cabe considerar las distorsiones que representaban para el funcionamiento transparente de este mercado los organismos de intervención y de control, que actuaban con mucha rigidez. En este sentido, resulta interesante considerar la particularidad social, además de la política, de esos organismos:

Es de destacar que esta política se basa en la convicción, perfectamente razonable, de que la principal explicación de la existencia de un “mercado negro” y de la aparente carestía se encuentra en los efectos que provoca la actuación de los organis-

mos interventores, sin que los volúmenes reales de oferta y demanda lleguen a diferir mucho entre sí. Los acontecimientos, en efecto, demostraron la veracidad de esta explicación, pues ya en 1953 se registraron fenómenos de exceso de oferta.<sup>306</sup>

La situación era especialmente preocupante en el suministro de hierro para el trenzado del cable: el problema no radicaba solamente en su escasez o en el suministro mismo, sino, sobre todo, en los aumentos de precios que resultaban de ello. La solución pasaba por introducirse en mercados no regulados oficialmente, y en Barcelona, quizás más que en otros lugares, era factible encontrar esos productos, en una relación en donde lo significativo eran las cantidades suministradas más que los precios. Ello no dejó de ser una ventaja comparativa para la empresa que estamos analizando, pues se veía beneficiada, por una parte, por su situación en el mercado de suministro y, por otra, por la proximidad de la demanda. Pujol y Tarragó S. L. estaba fuertemente ligada con su entorno por las relaciones de los socios, que se fueron ampliando paulatinamente, por las ventajas que encontraba para solucionar sus necesidades comerciales y por la aproximación a los clientes, lo que se complementaba con el control de costes salariales establecido de manera general y la abundancia relativa de mano de obra que había en la zona.

#### **4.2.1. La organización industrial y la cultura empresarial**

En estos momentos iniciales de la empresa era más importante su mantenimiento que el desarrollo de estrategias o planteamientos de expansión de la producción que posibilitaran la creación de una estructura empresarial donde se fuese integrando a los trabajadores en función de una organización con posibilidades de promoción interna. Los aumentos de producción no eran lo suficientemente significativos como para plantearse una estrategia similar, lo que determinaba una continuidad en los procesos de fabricación, donde primaba más la voluntad que la formación y una relación paternalista en la integración de los operarios en el esfuerzo de consolidación inicial de la empresa. La creación de una estructura intermedia que hiciera posible ordenar la producción no estaba presente en la estrategia de la empresa, ni tampoco la necesidad o voluntad de formación del personal: los flujos de demanda y producción no hicieron necesario este planteamiento ni lo posibilitaron.

La empresa no tenía demasiadas dificultades para encontrar personal, su tamaño era reducido y la movilidad, elevada, excepto la del núcleo central de su funcionamiento. El interés de permanencia del factor trabajo en ella no respondía tanto a la idea de integrarse en una

---

<sup>306</sup> Clavera J, Esteban J.M<sup>a</sup>, Monés M.A, Montserrat , Ros Hombravella J. 1973: 136.

gran empresa ni a las posibilidades de promoción interna –algo que era difícil de plantear en aquellos momentos a un trabajador proveniente de la emigración– como a la voluntad de asentarse económicamente, lo que se manifestaba en el deseo de encontrar un empleo que permitiera obtener un salario continuado y que ofreciera la posibilidad de realizar horas extras e, incluso, de llevarse trabajo a domicilio, donde toda la familia se integraba en su elaboración, con cobro por pieza realizada. La empresa se adaptó a su entorno social, empleando la mano de obra emigrante recién llegada en combinación con la del trabajador tradicional del metal de los barrios obreros de Barcelona: el primero tenía necesidad de adaptarse a su nuevo entorno y su principal objetivo era realizar muchas horas extraordinarias para complementar su salario y disminuir así los costes monetarios de integración en el nuevo ambiente; el segundo, mientras tanto, aportaba la experiencia laboral y velaba por mantener un puesto de trabajo en un oficio que había desempeñado durante años. El resultado era que ambos tenían un sentimiento de integración con la empresa no derivado tanto de las posibilidades de promoción que podían resultar de su expansión como de la seguridad del trabajo y la posibilidad de complementar el salario básico con una cantidad similar procedente de los ingresos extraordinarios.

La mano de obra no tenía una calificación específica: era, fundamentalmente, peonaje, entre el que se solía nombrar un responsable de mantenimiento y algún encargado cuya función era impulsar y ordenar la producción. No había ninguna actividad formativa destinada a la plantilla, pues la formación no se planteaba como una necesidad para el desarrollo de la empresa, y la producción se concentraba en un taller, primero pequeño y luego más grande, donde se llevaba a cabo un control de piezas por tiempos y de calidad por muestreo, que muchas veces era realizado por el cliente, más que a la salida de producción. Esta era la situación general de las pequeñas empresas que realizaban material auxiliar de automoción en los años cincuenta; FICOSA, entonces Pujol y Tarragó S. L, no fue una excepción.

El proceso de formación e impulso de la cultura empresarial se planteó antes en el ámbito personal de los principales accionistas de la sociedad que como un objetivo de capacitación e integración de la fuerza de trabajo empleada en la empresa. No fue hasta su expansión en la década de 1990 cuando se consideró la necesidad de formación y desarrollo del personal. En este punto, no hay que olvidar las características de la creación de Pujol y Tarragó S. L. y la edad del que posteriormente fue su principal impulsor gerencial, circunstancias que condujeron a una necesidad de formación personal que el propio Pujol valora

como sigue: “A consecuencia sobre todo de que era un mal estudiante, yo no soy ni economista ni abogado, solo José M.<sup>a</sup> Pujol. Esto no lo digo como un mérito, ya que más tarde tuve que estudiar para seguir los cauces de la vida”.<sup>307</sup> La adaptación formativa del impulsor y socio fundador de la empresa fue un paso previo a la consideración de unos planteamientos formativos generales en una plantilla a la que no se exigían excesivas modificaciones en sus trabajos, ni adaptarse a nuevas tecnologías ni a criterios organizativos diferentes en sus tareas habituales, pues se iban incorporando en función de su experiencia mecánica.

La empresa no contaba con una estructura de cuadros intermedios ni de directivos que se ocupara de diseñar unos planteamientos de gestión. En este sentido, no se daban las características que señala Chandler como “el paso inicial en la creación de la moderna empresa industrial”;<sup>308</sup> tampoco se llevaban a cabo grandes inversiones en medios de producción, ni en líneas de distribución y aprovisionamiento, ni se daban posibilidades de estructurar equipos directivos. Se trataba de una pequeña empresa que desarrollaba un esfuerzo personal muy importante para mantener unas rentas y un patrimonio familiar. Su expansión se veía limitada no solo por los condicionantes que se imponían a toda empresa industrial, a los que ya nos hemos referido anteriormente, sino también por los planteamientos gerenciales de la dirección, que, en este caso, coincidían con los de los accionistas. No era suficiente ser capaz de intuir opciones de negocio y haber logrado una imagen de cumplimiento en sus compromisos, la visión gerencial debía pasar por la dirección, y para ello era necesaria la formación.

Esta situación no era específica de Pujol y Tarragó, sino que era general entre el pequeño y mediano empresario de los años cincuenta y sesenta, que intuía antes opciones de negocio que la posibilidad de crear grandes estructuras empresariales. Son manifiestos los déficit de formación en la gestión empresarial de muchas empresas. En este punto, hay que aludir a la creación, en Barcelona, de una serie de centros de formación que desempeñaron un papel muy importante en el cambio formativo de estos empresarios que se habían formado a sí mismos. A finales de la década de 1950 se fundaron una serie de escuelas de gestión con actividades formativas dirigidas a empresarios, propietarios y, posteriormente, a altos directivos. En un informe sobre el tema publicado por la revista de CEAM se señalaba al respecto: “un fenómeno nuevo, juvenil y revolucionario que después de un quinquenio es-

---

<sup>307</sup> Pujol Artigas, J. M., 1998: 35.

<sup>308</sup> Chandler, A. D., 1996: 50.



caso de labor oculta y difícil, empieza a incidir con fuerza en las viejas estructuras de nuestra industria catalana”.<sup>309</sup> En este informe se citaban seis centros formativos de nueva creación en Barcelona, tres de ellos con voluntad de formación de directivos: ESADE, vinculado a la Compañía de Jesús; IESE, fundado en colaboración con el Estudio General de Navarra, dependiente de la Universidad de Navarra, controlada por el Opus Dei, y EAE, promocionada por José de Orbaneja y Aragón, catedrático de Organización Empresarial de la Escuela de Ingenieros Industriales de Barcelona. Los tres centros restantes se dirigieron a la formación de cuadros intermedios o muy específicos, en términos sectoriales: el CEAM, muy orientado a la industria metalúrgica, fue impulsado por Andrés Ribera Rovira y Fernando del Pozo Querol; en la fundación del CIFIC (Centro de Influencia Católica Femenina) colaboraron el historiador Jaume Vicens Vives, el rector de la Universidad de Barcelona, Francisco Buscaróns, Salvador Millet i Bel y Antoni M.<sup>a</sup> Badia Margarit; y la EMI (Escuela de Mandos Intermedios) fue fruto de la iniciativa de un grupo de profesionales. En conjunto, estos centros conformaban una oferta formativa suficiente y con voluntad de que entrara “el aire renovador de las más modernas técnicas empresariales del mundo”.<sup>310</sup> Pujol Artigas, tras tomar conciencia de la necesidad de formarse, optó por seguir el programa de estudios PDG-I 64 del IESE,<sup>311</sup> instituto del que FICOSA, posteriormente, fue empresa patrón.

Los planteamientos empresariales que desarrollaba el PDG impartido por el IESE se situaban en una realidad diferente a la de Pujol y Tarragó S. L.; sin embargo, los mecanismos de gestión y las posibilidades de negocio llevaron a plantear unos criterios de actuación sobre la base de unos conocimientos teóricos que iban más allá de la experiencia práctica que se había acumulado hasta el momento. Tras valorar diferentes opciones de ampliación, se optó por crear una serie de empresas para suministrar al sector antes que desarrollar y ampliar la empresa originaria, todas ellas participadas por esta y, a título personal, por los accionistas fundadores de la sociedad Pujol y Tarragó. Al tomar esta decisión, se estaba apostando por una clara estrategia de desarrollo posterior de la empresa, si bien en aquellos momentos quizá preocupaba más su estructura fiscal y patrimonial que los medios para consolidar un grupo industrial. En cualquier caso, los criterios a partir de los cuales se

---

<sup>309</sup> Garrigó A., 1963.

<sup>310</sup> Garrigó, A., 1963.

<sup>311</sup> El IESE señala en su historia que el PDG (Programa de Dirección General) comenzó a impartirse en 1960 (IESE, 2003).

diseñó la posible expansión de la empresa ya no fueron solo la intuición de negocio sino fruto de unos conocimientos de gestión empresarial.

Pese a ello, la empresa no tenía una cultura empresarial definida. Mostraba un comportamiento empresarial y contaba con unos valores, pero prestaba escasa atención al elemento humano, a pesar de ser un elemento esencial en su crecimiento y expansión. Este componente humano se entendía, más bien, como un compromiso con los problemas individuales y, en muchas ocasiones, externos de los trabajadores a partir de criterios paternalistas derivados de una relación laboral y personal más o menos estable, pero no como planteamiento de expansión de la empresa. Ello condicionaba sus perspectivas de formación y sus posibilidades de promoción interior. Este planteamiento se adoptó más tarde, cuando la empresa pudo ordenar su tejido societario y crear una estructura empresarial; fue entonces cuando la empresa definió los límites o características culturales que la diferencian de otras empresas, cuando se planteó transmitir a sus miembros sentimientos de identidad y de compromiso que contribuyeron decisivamente a aumentar la estabilidad de la organización.

Como señala Stephen P. Robbins, “La cultura es el aglutinante social que mantiene unida a la organización al proveer las normas adecuadas a los empleados de lo que deben decir y hacer”.<sup>312</sup> Hasta entonces, en una pequeña empresa, en un taller de producción, lo esencial era la fiabilidad y confianza que se depositaba en algunas personas, que podían integrar al resto. Sin embargo, cuando a partir de un momento determinado se hizo necesario crear una estructura empresarial, estos aspectos culturales no bastaron para garantizar un buen funcionamiento, por lo que fue preciso crear una cultura influida por la tradición con planteamientos nuevos de participación e integración. En este sentido, no hay que pasar por alto la reflexión de Robbins:

Las costumbres, tradiciones y el modo general de hacer las cosas que tienen en el momento las organizaciones se deben en gran medida a lo que se ha hecho antes y al grado de éxito de estos empeños. Así la primera fuente de la cultura de las empresas son sus fundadores.<sup>313</sup>

En el caso de FICOSA, la personalidad de su fundador y su formación fueron esenciales para determinar una cultura que, posteriormente, se manifestó como un elemento fundamental para el funcionamiento de la empresa. Es interesante en este aspecto detallar

---

<sup>312</sup> Robbins, S. P., 1997: 257.

<sup>313</sup> Robbins, S. P., 1997: 259.

algunas particularidades de los fundadores de la empresa. Los dos jóvenes socios al iniciarse Pujol y Tarragó no tenían ninguna experiencia empresarial, la fueron adquiriendo a partir de formación y experiencia, dentro de un ámbito importante de privacidad. Posteriormente al crecer la empresa, a finales de los años ochenta y en los noventa, se plantearán el tener una mayor imagen pública, principalmente Pujol y Artigas que será Presidente de SERNAUTO, vocal de la Cámara de Comercio Industria y Navegación de Barcelona, compitiendo en varias ocasiones para la Presidencia de la misma y también presidirá entre otras instituciones, el Patronato de la Universidad Internacional de Cataluña y de la Fundación Familiar Catalana<sup>314</sup>. Pujol y Artigas resalta en sus escritos y conferencias una serie de valores que considera han determinado sus actuaciones personales y empresariales, entre estos señala su fe en Dios, la religión, el trabajo y la familia.

#### **4.2.2. Especialización o diversificación**

El producto estrella de Pujol y Tarragó durante sus primeros años de existencia fue el cable metálico del acelerador, el freno y el embrague. Se trataba de un producto importante, pero marginal en el proceso de producción del vehículo, pues eran pocas las unidades que formaban parte del producto final y su fabricación era relativamente simple; además, aunque el crecimiento de la producción de automóviles y motocicletas fue significativo a lo largo de esa etapa, no supuso un gran aumento de la cuota de ventas, lo que determinó que el peso del mercado de recambios fuese muy importante. Por otra parte, era un producto que podía ser absorbido fácilmente por otras empresas de componentes con mayor peso en su volumen de suministro al sector y que podían integrarlo en otros productos o procesos. Por último, las modificaciones del producto no fueron demasiado significativas (variación de medidas, terminales, fundas y recubrimientos, específicos para cada marca y modelo), pero la limitada producción suponía una importante barrera para su expansión.

Dada esta situación, la empresa, si quería crecer, tenía que optar por la diversificación, lo que intentó conseguir por dos vías distintas: por una parte, con nuevas líneas de negocio dentro del sector de automoción, y por otra, con negocios al margen de este, como la construcción y fabricación de tuberías. Dos fueron los elementos que influyeron en esta decisión: las oscilaciones de la producción, como consecuencia de la escasez de la demanda y de un producto que presentaba importantes variaciones de ventas, con tendencia creciente, pero con una fuerte oscilación cíclica, y la idea de aprovechar posibi-

---

<sup>314</sup> CincoDias (06/21/2002)

lidades de negocio. En la diversificación dentro del sector de automoción, la empresa quiso aprovechar las posibilidades que le ofrecía su contacto con los fabricantes para plantear el suministro de nuevos productos. Sus ventajas para actuar en este sector se manifestaron de una manera clara, pues la sociedad ya había superado las barreras de entrada en la industria y había establecido cierta relación con los departamentos de compra de los fabricantes de automóviles, al tiempo que generaba unos excedentes que pudo dedicar a otros negocios.

Así pues, la empresa se arriesgó a ofrecer nuevos productos en un sector con serias dificultades en el suministro de componentes, que obligaban al fabricante de automóviles a contactar con un amplio grupo de proveedores. En un principio, solo pudo ofrecer productos cuya realización no precisara una gran complejidad técnica, pues Pujol y Tarragó no había creado un *know how* a su alrededor y su personal no tenía ni la cualificación ni la formación que hicieran posible la flexibilidad necesaria para adaptarse a nuevos productos. En consecuencia, estos tuvieron que plantearse a partir de la estructura organizativa existente, que se amplió en nuevas instalaciones con una utilización intensiva de mano de obra manufacturera y poca inversión por puesto de trabajo. El riesgo asumido, en cualquier caso, era significativo, por lo que se intentó contrarrestar con la creación de nuevas empresas.

Desde un primer momento, FICOSA desarrolló un planteamiento de negocio muy concreto: se especializó claramente en el suministro industrial al sector de la automoción, pero sin dejar de plantearse una diversificación en sus posibilidades de negocio familiar. Esta forma de funcionar se mantuvo en su posterior estructura organizativa y de expansión, lo que supuso aceptar unos claros planteamientos de especialización en el sector auxiliar de automoción, que se complementó con otras posibilidades de negocio de carácter financiero, industrial y de promoción urbanística, actividades que pasaron a tener un papel muy secundario cuando la empresa logró generar un flujo de producción elevado. No fue hasta mediados de los años sesenta cuando la empresa se planteó un cambio en su actuación, como consecuencia de las nuevas condiciones de mercado –desapareció la problemática en el suministro de materia prima y la demanda del sector de automoción se consolidó–, de la formación alcanzada por los miembros de la dirección en el ámbito de la gestión, y de su situación dentro de un mercado donde era aceptada como suministrador por los principales fabricantes del sector.

### **4.3. El crecimiento de la empresa durante las década de 1960 y 1970**

Como se ha señalado anteriormente, la superación de las barreras de entrada en el sector permitió plantear a Pujol y Tarragó S. L. cierta diversificación en el suministro a la industria automovilística. Sin embargo, la empresa no logró generar la demanda suficiente para crear una estructura que hiciera posible una retroalimentación en ese crecimiento: los flujos aún no eran lo suficientemente seguros como para emprender esta aventura. En este sentido, en los años sesenta se planteó un modelo de crecimiento basado en una posibilidad de negocio por producto mediante la creación de una serie de empresas especializadas en la producción de un elemento de suministro a la industria de automoción. El presidente de FICOSA señala al respecto que: “A través de SEAT, se hicieron varios negocios girando todos alrededor de la empresa madre, que se llamaba Pujol y Tarragó”.<sup>315</sup> Al margen de esta relación, se optó por un proceso de diversificación hacia otros sectores que, posteriormente, configuró la división industrial del grupo. Esta fue la primera respuesta a una estrategia de expansión que se planteó con unos criterios muy específicos que luego determinaron la estructura del holding FICOSA.

La empresa era modesta, pero quería lograr cierta proyección pública. En el acta de la Junta General de 1969 de SERNAUTO,<sup>316</sup> Pujol y Tarragó S. A. figuraba como empresa asociada, integrada dentro del grupo de trabajo número 15 (“Accesorios y mecanismos de carrocería y elementos de seguridad”), lo que pone de manifiesto su interés por participar en las organizaciones vinculadas al sector auxiliar de la automoción. Su incorporación a SERNAUTO, asimismo, le permitió conocer de primera mano el proceso de transformación que vivía el sector, primero como consecuencia de las medidas proteccionistas y, posteriormente, como resultado de los planteamientos de mayor apertura introducidos a principios de la década de 1960. Ello, en definitiva, posibilitó un conocimiento general de la actividad y de los planteamientos desarrollados por las diversas empresas y clientes, muy necesario para enmarcar las estrategias empresariales que tendría que tomar la dirección de la empresa en un futuro relativamente próximo.

#### **4.3.1. La implantación en Rubí**

A mediados de los años sesenta, los socios de Pujol y Tarragó se plantearon nuevas posibilidades de negocio. Para satisfacer el crecimiento de la demanda, en lugar de optar por la expansión de la sociedad, decidieron crear nuevas empresas. Los motivos fiscales,

---

<sup>315</sup> Pujol Artigas, J. M., 1998: 35.

<sup>316</sup> SERNAUTO, 1969.

orientados a la diversificación de riesgo, y las dificultades de crear una estructura empresarial más compleja así b determinaron, y asentaron la filosofía de que cada nuevo producto tenía que plantearse como una actividad de negocio diferente. Este planteamiento, unido a la concepción de la empresa como parte integrante del patrimonio familiar, hizo que su crecimiento, organización y estructura evolucionaran de acuerdo con la consolidación de este; en consecuencia, los beneficios de las empresas se convirtieron en un elemento de primer orden y, sobre todo, se puso un gran interés en la dilución del riesgo. Es en este sentido que el grupo se planteó la posibilidad de fabricar nuevos productos para la automoción, sin olvidar la posibilidad de emprender otros negocios. En definitiva, entró en una dinámica de ampliación que le llevó a reordenar el riesgo de las diferentes actividades mediante la creación de empresas diferentes, todas ellas bajo el control de Pujol y Tarragó. Así, en relación con el suministro de nuevos productos al fabricante de automoción, se crearon Transpar Ibérica (lavaparabrisas y retrovisores), Technomatic (parasoles y alzacristales), Lames Ibérica (productos industriales) y Cables Gandia (cables de acero).<sup>317</sup>

A finales de la década de 1960, la mayoría de las empresas del grupo se instalaron en Rubí, en una finca agrícola que era propiedad de la familia Pujol –posteriormente, junto a estas instalaciones se inició una promoción de viviendas a través de una empresa del grupo–, sin realizar grandes estudios ni análisis previos de costes o de las ventajas comparativas de las nuevas instalaciones, lo que se hizo posteriormente. No obstante, sí que se tuvieron en cuenta diversos aspectos que señala Chandler sobre el lugar donde construir nuevas plantas y sobre la manera de hacerlo, y que, a pesar del tamaño de la empresa, pueden explicar su instalación en Rubí.

Las decisiones relativas a dónde y cuándo construir nuevas plantas implican una ecuación compleja, que se modifica a medida que cambian la tecnología y los mercados. Las consideraciones relevantes incluyen no sólo las ventajas de coste de funcionamiento a una escala eficiente mínima, sino también estimaciones de la cuota de mercado, del tamaño y localización de los mercados, de los costes de transporte y de otros costes de distribución y aprovisionamiento.<sup>318</sup>

La sociedad había ampliado su oferta de productos en el sector y había logrado un posicionamiento en el mercado, así como unas notables expectativas de ventas. En este contexto, parecía interesante destinar el espacio central de Pujol y Tarragó en Barcelona al desarrollo de las nuevas actividades administrativas y de dirección que pudieran implantar-

---

<sup>317</sup> FICOSA, 2002: (a).

<sup>318</sup> Chandler, A. D., 1996: 45.

se en un futuro próximo y trasladar la actividad productiva a las nuevas instalaciones de Rubí, mucho más amplias, que se encontraban junto a los mercados de suministro y relativamente cerca de sus principales clientes. Todo ello se lo planteó la empresa en su nueva estrategia de producción.

Las plantas instaladas en Rubí ocupaban una superficie construida próxima a una hectárea, lo que resultaba difícil de conseguir al mismo coste en Barcelona. No hay duda de que, al margen de la propiedad de los terrenos, los menores costes administrativos y de instalación tuvieron un papel importante a la hora de tomar la decisión de trasladar allí la mayor parte de la producción. Por otra parte, las plantas se diseñaron teniendo en cuenta sus posibilidades futuras de adecuación a una dimensión que se planteó que podía ser la óptima. Este nuevo emplazamiento fue una realidad a finales de la década 1960: los permisos de instalación solicitados al Ayuntamiento de Rubí datan de 1969.<sup>319</sup> En el cuadro 4.1 se detallan algunas de las características de la producción de estas empresas, así como su tamaño.

---

<sup>319</sup> En la mayoría de los expedientes posteriores de ampliación de estas empresas de finales de los setenta o principios de los ochenta, se señala que la solicitud de permiso de instalación no fue respondida por el Ayuntamiento, por lo que lo consideraron concedido por silencio administrativo. En la década de 1960, Rubí, como muchas otras ciudades próximas a zonas industriales, experimentó un crecimiento desmesurado de población y de instalaciones industriales al que no pudo hacer frente una administración municipal dotada de pocos medios y con unos planteamientos políticos de no ordenación ni control del crecimiento de su territorio. Ello se plasmó en la inexistencia de un plan general, por negligencia o sentido de la oportunidad de los administradores locales, a quienes no interesó controlar el crecimiento de la ciudad hasta principios de los años ochenta. En el caso de Rubí, la regulación normativa del uso del suelo y del urbanismo municipal no se planteó hasta 1979, una vez constituido el primer ayuntamiento democrático.

En el cuadro se observa la creación de siete empresas, todas ellas participadas mayoritariamente por Pujol y Tarragó S. A. y por sus socios, a título personal. La estructura familiar continuaba siendo la característica de un conglomerado empresarial en el que no entraba capital externo, pues la inversión era fruto de una acumulación previa por parte del negocio principal del grupo, esencialmente orientado a la producción de elementos auxiliares del automóvil y, en sus inicios, a los cables de mando y control de vehículos a motor.

**Cuadro 4.1. Empresas del grupo FICOSA (1968).**

Empresa	Año fund.	Localización del centro de producción	Núm. trabaj.	Núm. máqu.	Producción	Materia prima
Pujol y Tarragó S. L.	1949	Rubí Barcelona	64	58	Cables de mando y control: 20.000. Cables y terminales flexibles: 25.000. Tubo flexible: 50.000. Engranaje c/Km: 2.000.	Hierro calibrado 7 Tm. Cable de acero: 66.000 m. Cordón de acero: 7.000 m. Alambre de acero: 58 Tm.
Transpar Ibérica S. A.	1962	Barcelona	22	38	Lavaparabrisas y retrovisores.	
FICO ITM S. A.	1963	Barcelona	18	26	Parasoles.	
Cables Gandia S. A.	1966	Barcelona	12	26	Cables de acero.	
Techno Chemie Española	1968	Rubí Traslado desde Barcelona	32	33	Tubos rígidos y flexibles: 650.000 m.	Tubo caucho: 155.000 m. Tubo acero: 3,5 Tm. Alambre galvaniz.: 8 Tm. Acero calibrado: 22 Tm. Barra de latón: 19 Tm. Chapa de hierro: 5 Tm.
Lames-Ibérica S. A.	1968	Rubí	9	18	Tubos flexibles: 432.000 m.	Fleje: 112 Tm. Amianto: 9,5 Tm. Pintura: 100 kg.
Techno-Matics S. A.	1968	Rubí	51	55	Alzacristales: 120.000. Salvarrodillas: 3.000. Parasoles: 40.000.	Plancha de hierro: 24 Tm. Var. de hierro: 34.000 m. Cable: 350.000 m.

Fuente: Elaboración propia a partir de conversaciones mantenidas con diversas personas relacionadas con la empresa, y de los expedientes de solicitud de apertura depositados en el Ayuntamiento de Rubí.

El desarrollo del sector de la automoción en España –se pasó de fabricar 40.000 vehículos en 1960 a 450.000 en 1970– planteó una doble situación en el grupo: por una



parte, el aumento de las ventas en función del incremento de la demanda de la actividad principal (cables de gas, freno y embrague) y, por otra, el paso de la producción de cables a la de parasoles, lavaparabrisas, retrovisores, alzacristales, salvarrodillas y, especialmente, tubos rígidos y flexibles, no destinados solamente a la industria de automoción –como elemento de protección del cable–, sino también al suministro de otros sectores industriales, como la construcción y los sistemas eléctricos.

A pesar de este planteamiento de expansión y diversificación de la producción, se establecieron unos criterios de protección importantes, siempre orientados a garantizar el patrimonio familiar, lo que se hizo en el doble sentido de crear varias empresas que permitieran una diversificación del riesgo, y de expandirse en función de las posibilidades de negocio. En este contexto, todas las empresas, con la excepción Techno-Matics S. A. y Pujol y Tarragó, fueron pequeñas: ninguna de ellas tuvo más de cuarenta trabajadores y las inversiones, en muchas ocasiones, se limitaron al traslado de maquinaria de una empresa a otra, como consta en las memorias descriptivas que acompañaban a sus respectivas solicitudes de instalación en Rubí. Sirva como ejemplo la memoria de Lames Ibérica S. A., donde se indica: “La expresada maquinaria, a pesar de hallarse en buen estado, procede de los talleres que la sociedad peticionaria tenía instalados en Barcelona. Está valorada en 750.000 pesetas”.<sup>320</sup> En la solicitud de Pujol y Tarragó, su maquinaria se valoraba en 710.000 pesetas; mientras tanto, el valor de la de Techno Chemie Española S. A. se estimaba en 1.900.000 pesetas.

Las limitaciones de la inversión eran manifiestas tanto desde el punto de vista de la maquinaria como en relación con las instalaciones; por otra parte, existían unos criterios de expansión muy condicionados por las previsiones del mercado interior. En este sentido, si se atiende a los datos que se señalan en los expedientes reflejados en el cuadro 4.1 se observa que se determina un tamaño para satisfacer una demanda inferior a los 30.000 vehículos anuales, lo que no deja de ser una cuota de mercado arriesgada, pues su pretensión era la de captar un 5% de la demanda de mercado existente en aquellos momentos; además, resultaba una cifra muy limitada, si se tiene en cuenta la dimensión empresarial que ese suministro podía implicar.

La empresa apostó por una decidida política de aumentar la producción en Rubí, donde concentró gran parte de sus centros de fabricación, así como la mayoría de los procesos que hasta entonces se desarrollaban en los talleres de las calles Navas de Tolosa y Es-

---

<sup>320</sup> Memoria de Lames Ibérica S. A., 1968.

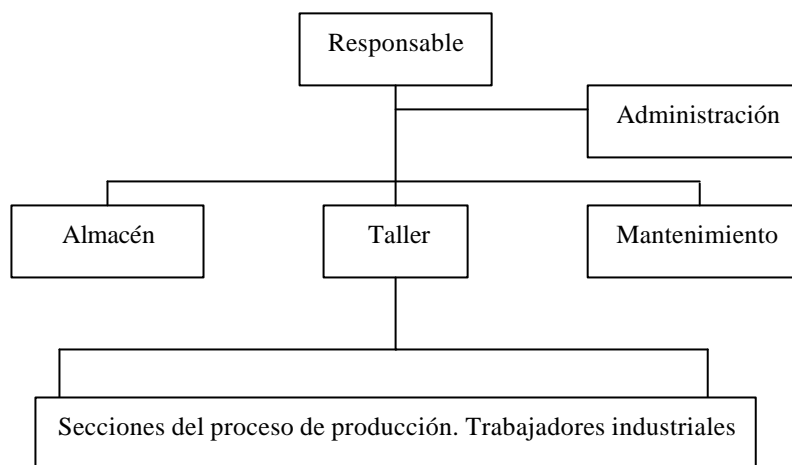
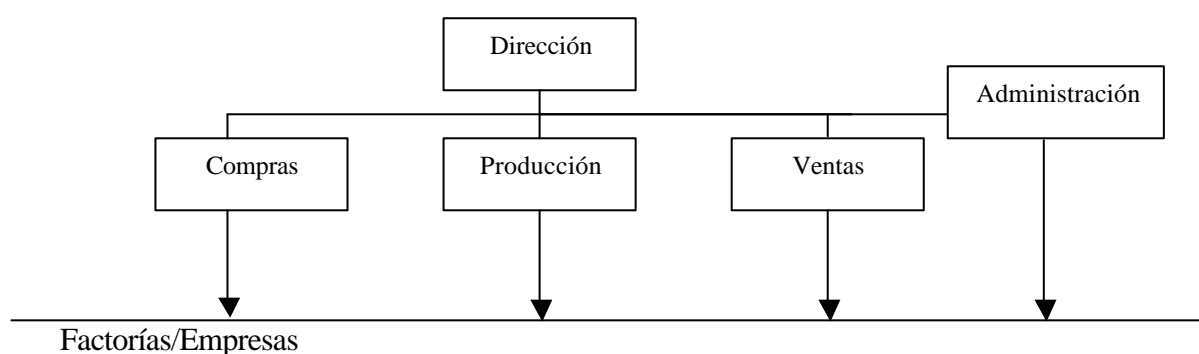
pronceda de Barcelona; junto a ellos se instalaron, además, varias empresas de reciente creación. Existía un criterio organizativo evidente en este planteamiento: por un lado, de integración vertical del proceso, lo que se manifestaba en la producción de cables de acero, tubos flexibles y rígidos, y cables de mando y alzacristales; por otro, de diversificación de producto dentro del sector de automoción, con la producción de lavaparabrisas, retrovisores, parasoles y salvarrodillas. Todo ello convivía, además, con la producción de cables y tubos para otros mercados, como el de la construcción, el eléctrico y, en general, el industrial.

Al encontrarse próximos, los centros de producción consiguieron una ventaja de funcionamiento y de dirección, si bien no se hallaban integrados en proceso. Se preferían pequeñas unidades de producción controladas por un encargado o por un responsable, en el caso de las más complejas, que controlaba el avance del proceso, satisfacía los pedidos y se encargaba de asegurar el suministro; funcionaba con una ayuda administrativa y su elemento principal era la producción. Este planteamiento facilitaba la gestión, en tanto que resulta menos complejo dirigir un centro de trabajo en el marco de una estructura gerencial muy personalizada.

Las empresas que se fueron creando se organizaron a partir del criterio de taller antes que del de fábrica: se trabajaba por lotes que se iban transformando no por un proceso continuo sino por una serie de tiempos –el cronometraje del proceso no se introdujo hasta mediados de la década de 1970– y se valoraba antes el número de piezas por unidad de tiempo que la mejora de los métodos; este proceso, por otra parte, se complementaba con un control de calidad final basado en criterios muy arbitrarios, pues no existía un planteamiento de muestreo técnico u organizativo riguroso. En el cuadro 4.1 se ofrece el número de máquinas y de trabajadores que había en cada empresa, de lo que resulta que no existía una cadena de proceso continuada, sino elementos de transformación de la materia prima que utilizaban unas máquinas precisas que, para operar, requerían el desplazamiento del trabajador. Los flujos de producción no eran continuos, sino que se interrumpían al término de cada una de las fases por las que pasaba la fabricación de un producto, y no era posible plantear otros criterios organizativos que los existentes, lo que llevaba, por otro lado, a que en su estructura de personal no hubiera mandos intermedios: el encargado era quien controlaba todo el proceso y, a la vez, era el interlocutor de los propietarios, que controlaban personalmente el funcionamiento global de la empresa, así como el cumplimiento de los pedidos, que ellos mismos se encargaban de buscar. En cada

empresa había un especialista de mantenimiento; por otra parte, al trabajar por lotes, era muy habitual que el montaje se llevara a cabo fuera del centro de trabajo en domicilios privados, muchas veces de los propios trabajadores. Las horas extraordinarias constituían una práctica muy habitual en este sector, al igual que en el resto de las actividades industriales del periodo, y cumplían la doble función de flexibilizar la producción y complementar el sueldo de los trabajadores. En los siguientes organigramas se detalla el funcionamiento de la empresa global y el de los distintos centros de producción, así como la relación que se establece entre ambos.

***Organigrama de la empresa a finales de los años sesenta***



El riesgo de apostar por un negocio familiar en la industria auxiliar de automoción en aquellos momentos era evidente. Ello llevó, por una parte, a plantear la necesidad de consolidar el patrimonio familiar a través de la diversificación y el aprovechamiento de las oportunidades de negocio que ya empezaban a ser notables para los principales accionistas de la empresa y, por otra, a ser muy cuidadosos a la hora de emprender nuevas actividades, lo que condujo a la creación de una serie de figuras jurídicas independientes

con relación accionarial, ya fuera por parte de los principales accionistas de Pujol y Tarragó S. L., o por parte de los dos fundadores de la empresa, a título personal. Esta estructura, que posteriormente dio lugar a la creación del holding FICOSA International, sin embargo, respondía en aquellos momentos más a un planteamiento de salvaguarda frente al riesgo que a criterios de competitividad. Ese planteamiento no creó una estructura empresarial ni una integración vertical que posibilitara una expansión por las economías que podía generar, sino que fue, más bien, una opción muy dirigida a diversificar el riesgo financiero que suponía la inseguridad del suministro continuado del sector. En definitiva, fue una estrategia que no permitió una gran expansión de las empresas que se iban creando como centros de producción, pues no existían criterios claros de organización que llevaran a un equipo de dirección a incrementar flujos y estructurar la organización del proceso como elemento básico de su expansión. La falta de ese equipo de dirección no fue solamente una limitación para el crecimiento de Pujol y Tarragó, sino algo generalizado en las pequeñas y medianas empresas y en la estructura productiva del país. Chandler subraya la importancia de estos aspectos en la empresa moderna cuando considera:

El desarrollo y el mantenimiento de las capacidades organizativas no sólo contribuyeron a asegurar el crecimiento continuo de la empresa, sino que también influyeron en el crecimiento de las industrias y de los países en los que apareció la nueva empresa industrial moderna.<sup>321</sup>

Dado su posicionamiento en el mercado, la empresa no experimentó un crecimiento en la demanda lo suficientemente importante como para obligarle a introducir cambios organizativos significativos, a ampliar la plantilla o a realizar grandes inversiones en maquinaria. Su dinámica de expansión le llevó antes a consolidar espacios, como los locales y las instalaciones de Barcelona, a aprovechar el antiguo patrimonio familiar, como el solar donde se instalaron las naves de producción de Rubí, y a asegurar financieramente el grupo. En este sentido, es notorio que la empresa principal, Pujol y Tarragó S. L., incrementara su relativamente reducido capital social al convertirse en sociedad anónima, transformación que fue aprobada en la junta de accionistas del 1 de marzo de 1966, en la que se acordó ampliar su capital desde un millón de pesetas hasta veintiséis: “Las precedentes suscripciones quedan completamente liberadas con la imputación del igual importe a que ascendían las respectivas participaciones de los sus-

---

<sup>321</sup> Chandler, A. D., 1996: 982.

criptores en el capital de la razón social transformada”.<sup>322</sup> El capital se distribuyó en dos tipos de acciones, A y B: 6.500 acciones fueron para J. Pujol Sucarrats, 9.500 para J. M.<sup>a</sup> Pujol Artigas y 9.500 para J. M.<sup>a</sup> Tarragó Fabo. El objeto social de la empresa continuaba siendo el mismo de la sociedad inicial: “la fabricación y venta de toda clase de artículos de productos mecánicos, electrodomésticos, plásticos y en general cualquier negocio de lícito comercio que acuerde la Junta General”.<sup>323</sup>

El resto de las empresas creadas durante estos años se articuló en torno a la nueva sociedad anónima y la ampliación de su capital. La voluntad de mantener la estructura familiar y el desarrollo de la empresa sobre la base de ese concepto se materializó en la escritura fundacional de la nueva sociedad, especialmente en dos aspectos: en primer lugar, en el control de la venta de acciones *inter vivos* por parte del resto de accionistas de la empresa y, muy especialmente, por parte del Consejo de Administración; en segundo lugar, al determinar de manera muy precisa la distribución de los beneficios, en el sentido de que el reparto se estipulaba estatutariamente en función de planteamientos de renta de los accionistas, dejando a criterio de estos la reinversión en la empresa. En definitiva, se iniciaba un proceso de creación de una gran empresa, pero no existía un proyecto claro de expansión de esta, pues se dejaba abierta la posibilidad de reinversión con criterios de oportunidad accionarial más que de necesidades de la propia empresa, lo que, en muchas veces, se planteaba en función de criterios de renta familiar.

Estos elementos tuvieron una regulación muy precisa en la escritura fundacional de la sociedad,<sup>324</sup> siempre con vistas a mantener el control familiar de esta. Así, en la venta de acciones a un tercero no accionista se establecía un derecho de tanteo por parte de los accionistas de la misma serie accionarial que lo notificaran al Consejo de Administración; en el caso de que ninguno de ellos estuviera interesado en la compra, se daría oportunidad a accionistas de diferente serie, que también deberían comunicarlo al Consejo de Administración. Los plazos eran largos y había una cláusula importante: en caso de existir diferencias de precio entre el accionista vendedor y los socios compradores, el precio de la acción se determinaría recurriendo a un peritaje. Las dificultades de venta eran importantes, pues, con la idea de mantener la estructura familiar de la empresa, se intentaban frenar las tendencias disgregadoras que podían surgir como consecuencia del paso de los años y de los diferentes intereses de las familias que la integraban.

---

<sup>322</sup> Pujol y Tarragó S. A., 1966.

<sup>323</sup> Pujol y Tarragó S. A., 1966.

<sup>324</sup> Pujol y Tarragó S. A., 1966.

En relación con la distribución de beneficios, la escritura fundacional de la sociedad establecía un reparto en el que se aseguraba una retribución del capital desembolsado del 4%, lo que representaba, sobre los 26 millones de pesetas de capital inicial, asegurarse unas rentas de más de un millón de pesetas; un 10% de los beneficios se retribuía al Consejo de Administración, y el resto se destinaba a impuestos y reservas legales o se distribuía en función de lo que decidieran los accionistas.

#### **4.3.2. El aumento de la producción en los años setenta**

El 1 de marzo de 1966 Pujol y Tarragó se transformó en sociedad anónima, y su capital social pasó de un millón de pesetas a veintiséis, lo que supuso una importante capitalización de la empresa. La ampliación no fue repentina, pues con anterioridad ya se habían creado una serie de empresas participadas y era necesario mantener una cierta relación societaria del capital de estas. A partir de aquel momento la empresa se potenció conservando la estructura accionarial de la sociedad limitada y la relación de actuaciones patrimoniales en diversos negocios de sus socios fundadores. Otro aspecto definitorio de la nueva sociedad fue el de la actividad industrial, que mantuvo el objeto social de la antigua sociedad limitada (“fabricación y venta de cables de mando y control, transmisiones y ejes flexibles”),<sup>325</sup> si bien añadió la “fabricación y venta de toda clase de artículos y productos mecánicos, electrodomésticos, plásticos y, en general, cualquier otro negocio de lícito comercio”.<sup>326</sup>

A lo largo de la década de 1970, las empresas del grupo experimentaron un crecimiento notable, pese a que la situación era problemática, debido, por una parte, a la crisis económica que siguió al aumento del precio del petróleo en 1973 y, por otra, a los cambios políticos que se plantearon en España en aquellos años. En el sector auxiliar de automoción, no obstante, se abrieron nuevas posibilidades tras la aprobación de los decretos 3392/1972, de 30 de noviembre, y 787/1973, de 14 de abril, que posibilitaron la instalación de Ford en Almussafes (Valencia) y la reordenación del sector. Esta se complementó con el decreto 677/1974, de 28 de febrero, para la industria auxiliar, y en 1979, con los Reales Decretos 816/79, de 4 de abril, y 1679/79, de 22 de junio, que supusieron un nuevo paso en la ordenación expansiva de la actividad de fabricación de vehículos y la industria auxiliar. En última instancia, estas regulaciones implicaron un importante aumento de la producción de automóviles en España, que pasó de los 450.000 en 1970 a los 1.200.000 en 1985.

---

<sup>325</sup> Pujol y Tarragó S. A., 1966.

<sup>326</sup> Pujol y Tarragó S. A., 1966.

En la historia de la empresa se señala como característica específica de la década de 1970 la creación de una planta de producción de cables de mando en Oporto (Portugal), que se planteó como una interesante experiencia de situarse con una ventaja comparativa de costes y, al mismo tiempo, como una opción para atender una demanda de FIAT que, por las condiciones de compensación comercial entre países, no podía satisfacerse desde España. Existía, por tanto, inventiva, capacidad para buscar alternativas y un gran empuje personal, pero no se ampliaba la estructura empresarial, por lo que las nuevas empresas creadas no tuvieron importantes aumentos de la producción hasta finales de la década de 1970. No obstante, el grupo se reordenó con la creación de una estructura de holding y su componente humano se capitalizó con la contratación de nuevos directivos, entre ellos un director financiero, que reorganizó el departamento administrativo posibilitando una mejor distribución de los recursos y una mejora de la gestión de los financieros, lo que permitió la expansión posterior de la empresa. Como consecuencia de estos cambios, a finales de los años setenta, la empresa consolidó su estructura productiva e inició una gestión con nuevos criterios financieros y administrativos que dieron lugar a la posterior creación de FICOSA.

En el cuadro 4.2 se detallan las dimensiones de producción, empleo y consumo de materia prima de las empresas del grupo instaladas en Rubí a finales de la década de 1970. Habían pasado tan solo diez años desde la instalación de las primeras plantas en Rubí, y estas volvían a presentar expedientes administrativos de ampliación –no ya de los locales, sino del potencial eléctrico– y cambio de máquinas, dado que los procesos de producción se planteaban de forma diferente. El grupo tenía en SEAT un gran cliente, pero la empresa dependiente del INI atravesaba serias dificultades, y su futuro no acababa de adivinarse: a mediados de los años setenta cayó su cuota de mercado interior y se planteó la exportación como salida. En este sentido, señala Pedro González de la Fe:

El hecho de no estar integrada plenamente en un grupo multinacional comenzó a crear serias dificultades para el logro de la expansión en los mercados externos [...]. La ruptura de la asociación de SEAT con Fiat, que proporcionaba la tecnología y el diseño, deja a la empresa española en una situación insostenible; el Gobierno español estaba dispuesto a la progresiva liberalización del mercado automovilístico y SEAT se encontraba con un tamaño muy inferior al mínimo eficiente.<sup>327</sup>

Ante esta situación, la idea de expansión que estaba presente en FICOSA dio paso a la cautela: hasta que no se consolidara la demanda de Ford y GM, la empresa no podía plan-

---

<sup>327</sup> González de la Fe, P., 2001.

tearse fuertes ampliaciones de la producción. Junto a las dificultades de SEAT, había que considerar la situación general del sector en un momento en que las circunstancias específicas de la economía española y las globales del mercado de automoción dificultaban las previsiones y aumentaban el riesgo.<sup>328</sup>

El grupo de empresas de Pujol y Tarragó se fue introduciendo poco a poco como suministrador de Ford España siguiendo la misma estrategia que había empleado para hacerse con el suministro de SEAT: adaptación a sus necesidades, perseverancia y generación de confianza en el cliente; más tarde, ya bien entrada la década de 1980, también pasó suministrar a GM España. Esta voluntad de suministro le supuso aceptar una homologación no solo de producto, sino también de instalaciones y del conjunto de la empresa, pues las exigencias eran muy diferentes a las que el sector estaba habituado hasta entonces. La adaptación al cliente fue una constante en la empresa y la consideración de los nuevos planteamientos del sector fueron bienvenidos por FICOSA, hasta el punto de que aceptó ser una de las tres empresas que experimentaron el plan de *Superlópez*,<sup>329</sup> que después se generalizaría como actuación en la relación con el suministrador. Los planteamientos de crecimiento y expansión de la empresa son manifiestos a partir de las previsiones que se establecían en la solicitud de permisos de ampliación de sus diversas sociedades, lo que permite realizar una serie de valoraciones acerca del cuadro 4.2.

---

<sup>328</sup> Lee Iacoca, W. N. (1994: 153) señala: “Pero en 1979 el señor Ford ni siquiera tenía planeada la estrategia de respuesta a la crisis petrolera de 1973 [...]. Por su parte, la GM y la Chrysler trabajaban a un ritmo endemoniado para sacar a tiempo sus respectivos utilitarios. Y mientras, en el pináculo de la Ford, el mandamás ocultaba la cabeza bajo la arena [...]”. Más adelante (1994: 155) continúa: [...] el cuarto trimestre de 1974 se había saldado con unas pérdidas de 12 millones de dólares, lo que en términos absolutos era una nimiedad. En comparación con los resultados de la industria automovilística entre 1979 y 1982, una pérdida de este calibre hubiera sido motivo de celebración”. En este contexto se determinaron las inversiones de Ford y GM en España.

<sup>329</sup> López de Arriortua, también conocido como *Superlópez*, empezó a plantear sus ideas de relación entre la industria auxiliar y el fabricante en GM España, empresa de la que era director de compras, a principios de los años ochenta. Posteriormente, estas experiencias se conocieron como programa PICOS.



**Cuadro 4.2. Características de producción de algunas empresas del grupo a finales de los años setenta (plantas instaladas en Rubí).**

Empresa	Superf. planta produc.	Potencia instalada	Núm. trabaj.	Núm. máqu.	Inversión ampliación (pesetas)	Producción	Materia prima
Pujol y Tarragó S. L.			32	19		Cables de mando y control: 20.000. Cables y terminales flexibles: 25.000. Tubo flexible: 50.000 m. Engranaje c/Km: 2.000.	Hierro calibrado Tm. Cable de acero: 66.000 m. Cordón de acero: 7.000 m. Alambre de acero: 58 Tm.
Transpar Ibérica S. A.	2.392 Mt.	200,59 CV	53	86	10.100.000	Lavaparabrisas: 500.000.	Polietileno: 66.000 kg. Tubo de PVC: 880.000 kg. Piezas plástico: 680.000 kg. Piezas metálicas: 4.000 kg
Techno Chemie Española	2.100 Mt	159,80 CV (anterior: 77 CV)	37	63	7.500.000	Tubos: 50.000 Mt de alta presión. 70.000 Mt de baja presión	Tubo caucho: 121.000 Mt.
Lames-Ibérica S. A.	2.386,4 Mt	152,60 CV (anterior: 38,7 CV)	27	55	8.479.000	Tubos eléctricos: 370.000 Mt. Industria: 3.600 Mt. Automoción: 66.000 Mt. Recambios: 60.000 Mt.	Fleje: 196,7 Tm. Amianto: 5,2 Tm. Casquillos: 140.000.
Techno-Matics S. A.	4.175 Mt	296,1 CV (anterior: 98,69 CV)	65	125	4.000.000	Alzacristales: 800.000. Parasoles: 300.000. Tapones: 550.000. Varios: 300.000.	Planchas y flejes: 270.000 kg. Cables: 2.000.000 kg. Fundición de aluminio: 140.000 kg. Plásticos: 240.000 mt.

Fuente. Elaboración propia, a partir de los expedientes de solicitud de apertura depositados en el Ayuntamiento de Rubí.

- El número de trabajadores del grupo experimentó un crecimiento superior al 50% respecto a los menos de doscientos que tenía a finales de la década de 1960.

- La superficie de producción de la empresa, en su conjunto, se aproximaba a los 15.000 m<sup>2</sup> construidos, lo que comenzaba a ser un tamaño considerable. A los 12.000 m<sup>2</sup> de las plantas ubicadas en Rubí había que sumar los locales de Barcelona, los de Pujol y Tarragó, y los de Cables Gandia.
- El número de máquinas de producción, prácticamente, se había doblado, y no se planteaban ya como traslados de otros centros de trabajo, sino como nuevas inversiones. Asimismo, la potencia instalada en los centros de producción se incrementó de manera significativa.
- En la producción se observan también algunos cambios importantes: se estabilizó la fabricación de tubos y aumentó la de productos auxiliares de la automoción. Concretamente, las previsiones de alzacristales, parasoles, tapones y lavaparabrisas, que debían servir para suministrar a unos 200.000 vehículos, suponían planteamientos de inversión relativamente importantes, ya que representaban una intención de penetración de mercado próxima al 25% de los vehículos fabricados en el país.

La cuota de mercado teórica que se proponía alcanzar la empresa era un tanto irreal; se trataba de una situación de análisis similar a la del decenio anterior, cuando preparaba una capacidad de producción equivalente al 5% del suministro de los vehículos fabricados. El problema de fondo era el mismo: se estimaba un aumento de ventas para el que tenía que ajustar capacidades de producción con unos criterios de tamaño y productividad de la planta eficientes, pero estas ventas dependían de una demanda interna y de unos clientes que racionalizaban cada vez más sus compras. Se planteó también la solución de la exportación, pero tal actuación no tuvo demasiado éxito. Las previsiones y actuaciones de la empresa en un contexto en que aumentaba la producción de vehículos en España, cambiaban los suministradores, y la capacidad de exportación de las pequeñas y medianas empresas auxiliares era muy reducida, resultaban un tanto contradictorias. Las previsiones de aumento de la producción a partir de un nuevo dimensionado no impulsaron cambios estratégicos notables; no hubo variaciones importantes en la organización del proceso ni en la ampliación de la estructura empresarial mucho más allá de dotarse de mejoras financieras y administrativas. La capacidad de producción aumentó como consecuencia del incremento de la demanda, lo que se hizo con las nuevas máquinas e instalaciones y los aumentos de ocupación, así como con un mayor control en los centros de producción; sin embargo, no se introdujo un cambio cualitativo en la organización del proceso, y en esta situación, los

aumentos de productividad y de producción no se establecieron por cambios en los criterios organizativos o por variaciones en la relación entre capital y trabajo, sino por incrementos de plantilla, máquinas y nuevos controles de tiempos. Chandler describe perfectamente esta situación:

En las industrias intensivas en trabajo más antiguas, los aumentos de producción de un establecimiento manufacturero procedían principalmente de la adición de más máquinas y más trabajadores para manejarlas. En las industrias más nuevas [el cambio de FICOSA en los años ochenta] el aumento de la producción fue una consecuencia de un cambio radical de las relaciones capital-trabajo.<sup>330</sup>

A lo largo de este periodo se aprecia la dificultad de tener economías de escala y de conseguir aumentos de productividad, ya que, condicionados estos por la expansión del mercado interior, resultaba difícil producir en serie, lo que llevaba a mantener las estructuras de producción. Los primeros intentos de producción seriada se dieron en la fabricación de parosoles y en el montaje final de los alzacristales o limpiaparabrisas. La empresa se orientó hacia un proceso de modernización en el sentido de que planteó la posibilidad de introducir cambios organizativos conforme aumentó la producción, lo que condujo a planteamientos de mayor automatización en el proceso, así como a un uso más intensivo del capital y de la energía. En este sentido, cabe considerar lo que señala Chandler a propósito de la industria metalúrgica:

Tanto en la industria metalúrgica como en la del metal, la producción a gran escala requería una maquinaria mucho más compleja y costosa, una utilización de la energía más intensiva, una atención mucho mayor al diseño de las fábricas y de las plantas y, por primera vez, un desarrollo de prácticas y procedimientos sistemáticos para dirigir las fábricas.<sup>331</sup>

En esta línea se situaron las principales empresas del grupo, que comenzaron a fabricar nuevos productos.

#### **4.3.3. La organización del proceso de producción**

La producción en cada uno de los talleres-fábrica de las diferentes empresas de FICOSA se realizaba por lotes de piezas que se trasladaban a los distintos departamentos de producción de acuerdo con sus diferentes actividades. Generalmente, la base estaba en el taller mecánico, que preparaba los materiales, con una maquinaria de cierta polivalencia

---

<sup>330</sup> Chandler, A. D., 1996: 36.

<sup>331</sup> Chandler, A. D., 1988: 362.

y uso general entre los diferentes talleres (laminadoras, prensas, tornos y taladros). Le seguía la preparación específica de los diferentes productos (tubos rígidos o flexibles, cables, arandelas y productos mecánicos, parasoles y alzacrystales) y, a continuación, una línea de montaje y acabado, que fue la parte que más rápidamente se transformó en proceso seriado cuando, en los años ochenta, se incrementó la producción.

Los procesos de producción se organizaban a partir de la producción por lotes y de una división por secciones del proceso donde, la mayoría de las veces de manera individual, cada trabajador realizaba su tarea con control de tiempos, no en función de una coordinación con otras fases del proceso, sino en relación con unos planteamientos de coste que señalaban la cantidad que había que realizar por unidad de tiempo. La responsabilidad del proceso recaía en el jefe de taller; el apoyo técnico o de mantenimiento se fue incorporando posteriormente, bien cambiando la asignación de tareas de los trabajadores iniciales, bien mediante nuevas contrataciones.

Seguidamente vamos a describir algunos de estos procesos de producción a partir de las memorias de las solicitudes de ampliación, así como de la información recabada acerca de algunas de las empresas del grupo instaladas en Rubí y a través de las entrevistas a personas inmersas en esa dinámica.

El proceso de producción de los limpiaparabrisas comenzaba en la sección de depósitos, donde una máquina de soplado realizaba los depósitos, a los que, seguidamente, se aplicaba el pulido de rebaba y los taladros convenientes. Paralelamente, en la sección de prensas y bombas, se procedía a la fabricación de soportes y abrazaderas y al decoletaje; y en una tercera sección se realizaba el corte de los tubos. Estos productos semielaborados pasaban después a la sección de ensamblaje, donde, de manera manual y, en un principio, por pieza completa –luego se pasó a una división de funciones–, se obtenía el producto final.

Techno-Matics era la empresa con más trabajadores del grupo a finales de los setenta. En ella se fabricaban diferentes productos para el automóvil que solo tenían una fase en común; esta fase, previa al ensamblaje o terminado del producto, se llevaba a cabo en los talleres mecánicos. A partir de este nexo común se daban varios procesos de producción diferentes. La fabricación de los tapones para radiadores, aceite y gasolina se llevaba a cabo en la sección de prensas, y decoletaje en los accesorios; posteriormente se procedía a su montaje. A este respecto, en la memoria de 1982 se apuntaba: “Debido a las limitaciones que supone la maquinaria de que dispone la industria, algunas de las piezas enumeradas

serán adquiridas como productos manufacturados”.<sup>332</sup> Respecto a los alzacristales, la mayor parte de las piezas se fabricaban en los talleres mecánicos, para, seguidamente, proceder a su montaje. La sección más automatizada fue la de parasoles, en la que se estableció una línea de proceso continuo. En la memoria anteriormente mencionada se describía de la siguiente manera:

La obtención de parasoles por espumación es una sección en fase de instalación, tratándose básicamente de un tren continuo compuesto por elementos herméticos calefactados por agua caliente: pintado del molde con productos antiadherencia, inserción del armazón metálico, dosificado del espumante en forma líquida, y obtención del producto acabado tras un periodo de reposo en que es convenientemente calefactado para obtener la espumación deseada.<sup>333</sup>

Seguidamente se pasaba a la fase de ensamblaje o acabado del producto.

Para acercarnos a la manera como se organizaba el proceso productivo de las diferentes factorías de la empresa, hemos recogido algunos testimonios de personas que trabajaron en Pujol y Tarragó S. A., en la planta de Rubí, a finales de los años setenta. El primer comentario que hay que realizar es que la organización del proceso no se realizaba en serie, sino por lotes de producción, y que el trabajo se desarrollaba de manera individual, como ya hemos señalado anteriormente para otras factorías: junto a cada una de las máquinas o puestos de trabajo había una ficha que determinaba las particularidades del trabajo; en un carro adjunto había los componentes, y en otro se dejaban las piezas terminadas. El trabajador realizaba una operación sobre la pieza, que se iba acumulando en lotes. El proceso de producción en la fabricación de cables para automóvil, acelerador, freno, embrague y cuentakilómetros se desarrollaba a partir de diferentes secciones que se pueden ordenar de la siguiente manera:

- Inyección plástica: principalmente personal masculino.
- Corte de cable: personal masculino.
- Alambre y laminados; fundas: personal masculino.
- Prensa; acoplamiento de los terminales al cable: indistintamente personal masculino y femenino.
- Montaje de cables y fundas: principalmente personal femenino.

---

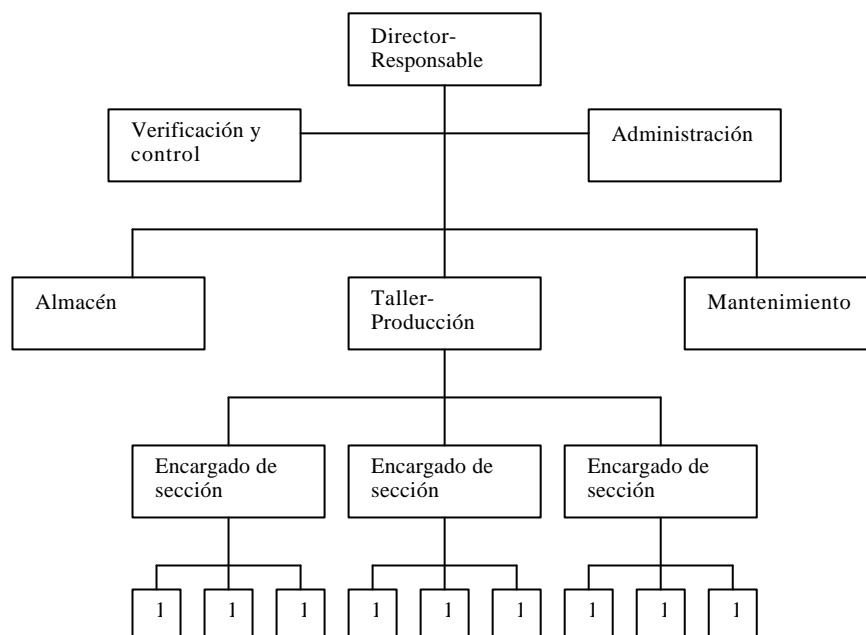
<sup>332</sup> Memoria Techno-Matics S. A., 1982.

<sup>333</sup> Memoria Techno-Matics S. A., 1982.

- Verificación.
- Mantenimiento.

En cada una de las secciones trabajaban entre 5 y 15 personas, excepto en las de montaje y prensa, donde podía haber entre 20 y 30, y en las de verificación y mantenimiento, donde solía haber una sola persona. La mayoría de trabajadores eran especialistas no cualificados. La organización de la empresa era muy simple y podía esquematizarse como sigue: encargado general, encargado de sección y jefe de equipo para cada 4 o 5 personas, es decir 2 o 3 por sección. En última instancia, en líneas generales, mantenía el mismo organigrama que hemos detallado para finales de los años sesenta desarrollando las funciones de taller o producción. La mayor parte del personal eran oficiales tercera y especialistas.

***Organigrama de las empresas del grupo a mitades de los años setenta.***



1.-Jefe de equipo.

La estructura del personal medio de las diferentes empresas instaladas en Rubí estaba formada por un director, tres o cuatro personas de administración, y algún técnico medio o maestro industrial, que desarrollaba trabajos de control y verificación. Inmediatamente después se situaban los encargados de sección y los especialistas de producción, que eran la mayoría de los trabajadores. Los encargados, aparte de vigilar el proceso

productivo, tenían la función de solucionar los problemas técnicos y organizativos que podían presentarse. Se realizaban cronometrajes en las diferentes tareas cada cierto tiempo; sin embargo, este control no se planteaba con vistas a la mejora de los métodos, sino, fundamentalmente, con vistas a la mejora de tiempos, lo que obligaba a una reconsideración de los tiempos de trabajo. Esta situación era fuente de conflictos, pues los controles de tiempos eran a menudo discutidos por los trabajadores. No obstante, siempre se llegaba a una solución salomónica por ambas partes, lo que posibilitaba una mejora de tiempos que implicaba incrementos de productividad.

**Cuadro 4.3. La estructura de personal de las empresas del grupo en Rubí.**

<b>Pujol y Tarragó S. A.</b>	<b>Techno-Matics S. A.</b>	<b>Lames Ibérica S. A.</b>	<b>Transpar Ibérica S. A.</b>	<b>TechnoChemie Española</b>	<b>Total</b>
1 director	1 director	1 director	1 director	1 director	5 directores
2 técnicos	3 técnicos	1 técnico	9 técnicos	4 técnicos	19 técnicos
4 administr.	6 administr.	3 administr.	4 administr.	7 administr.	24 administr.
60 obreros	55 obreros	21 obreros	39 obreros	25 obreros	200 obreros

Fuente: Elaboración propia a partir de las memorias de las solicitudes de ampliación de las diferentes empresas depositadas en el Ayuntamiento de Rubí.

Las factorías instaladas en Rubí generaban importantes sinergias que permitieron centralizar diferentes secciones generales en Barcelona, donde liberaron espacio. En este sentido, cabe subrayar que las secciones generales no se individualizaban por empresas, sino que correspondían a las actividades de las principales empresas que realizaban una función específica, además de actividades de control, administrativas y de gestión gerencial del resto. Esta fue, en un principio, la función de Pujol y Tarragó S. A. Posteriormente, cuando FICOSA se organizó por divisiones, estas actuaciones correspondieron a la principal empresa de cada una de esas secciones.

Anteriormente hemos señalado que, aunque el tamaño de las diferentes empresas del grupo era relativamente pequeño –lo que, en buena parte, venía motivado por los flujos de producción, que limitaban su desarrollo general–, sin embargo, posibilitó aumentos de productividad gracias a la mejora del proceso, más que a su modificación. Si se considera la estructura de personal de estas empresas, como se señala en el cuadro 4.3, se pueden apuntar varias características de esta organización en su conjunto y en relación con cada una de sus factorías.

- Los técnicos existentes en cada empresa tenían funciones de verificación y control del proceso. Con el paso del tiempo, el personal de esta categoría fue transformándose en los mandos intermedios que, posteriormente, integraron la estructura de expansión de la empresa. En conjunto, significaban un 8% del total de la plantilla.
- La mayor parte del personal eran trabajadores de taller, que representaban el 80% de la plantilla. Su función esencial era la de integrarse en un puesto de trabajo que no requería demasiada cualificación.
- El personal administrativo superaba en número a los técnicos o mandos intermedios. El tamaño de las diferentes empresas y la realización de funciones administrativas muy precisas dificultaban la reordenación de este segmento de personal.
- Otro tanto podría decirse de los cinco directores, cuyo número sin duda se habría reducido en una empresa de mayor tamaño o en el caso de que se hubiera producido una integración de las existentes. No obstante, dada la estructura existente, eran necesarios para el funcionamiento de las respectivas empresas. Su dependencia directa de la dirección del holding les confería una función muy específica: la dirección del centro de producción. Las ventas y compras, así como las decisiones financieras, correspondían exclusivamente a la dirección general.

Hay una serie de aspectos relacionados con el funcionamiento de estas empresas que nos permitirán conocer con mayor detalle su organización y la del holding en general. En primer lugar, cabe considerar que la subcontratación, principalmente en el montaje final, era una práctica habitual. Debido a que se trabajaba por lotes, esta se realizaba preferentemente a través del trabajo a domicilio –más que acudiendo a otras empresas–, lo que, por otra parte, significaba un importante complemento de ingresos para las familias de los trabajadores asalariados en la empresa. Esta práctica llegó a ser muy significativo a finales de los años setenta y principios de los ochenta. Posteriormente, a partir del núcleo familiar, se fueron creando pequeños talleres de montaje que trabajaban principalmente para la empresa, lo que revistió una gran importancia, pues contribuía decisivamente a flexibilizar la producción y, en consecuencia, a regular los costes.<sup>334</sup>

Al margen del complemento salarial que se derivaba de la subcontratación, los trabajadores realizaban un importante número de horas extraordinarias. La jornada laboral ordinaria, en el caso de Pujol y Tarragó S. A., se prolongaba desde las 6.00 hasta

---

<sup>334</sup> Casals, M.; Vidal, J. M., 1985.



las 14.35, lo que permitía realizar horas extraordinarias desde las 16.00 hasta las 19.00, una posibilidad a la que se acogía la mayoría de los trabajadores, pues suponía un complemento de sueldo importante; mientras tanto, para la empresa, representaban un coste variable, pues se adecuaban a la demanda. Así pues, la estructura salarial de los trabajadores se solía distribuir como sigue: alrededor de un 50% del salario final correspondía al sueldo base; un 20% dependía de la prima de productividad, que generalmente siempre se alcanzaba y, al mismo tiempo, permitía a la empresa cambiar los tiempos de trabajo, adecuándolos a los nuevos criterios de producción; el 30% restante provenía de las horas extraordinarias –era muy habitual realizar unas quince a la semana, aunque ello supusiera acumular una media de 55 horas de trabajo semanales–. En definitiva, el elemento flexible del salario se situaba en torno al 50%, lo que permitía eliminar resistencias frente a las nuevas condiciones de organización del proceso.

#### **4.3.4. Cambios en la gestión. La creación de FICOSA.**

A lo largo de los años sesenta, alrededor de Pujol y Tarragó, se fue creando un conglomerado de empresas caracterizadas por sus reducidas dimensiones, hasta el punto que se procuraba que ninguna de ellas superase los cincuenta trabajadores. A finales de esa década, el número total de trabajadores distribuidos en las ocho empresas dependientes de ese núcleo no llegaba a los doscientos. El cambio organizativo más importante que se produjo en la organización del grupo no se dio tanto en la ordenación productiva de los diferentes centros de producción como en sus planteamientos generales. Hasta entonces, no se procedía a la compensación de balances entre las empresas del grupo, y la coordinación de la gestión y la dirección corría a cargo de los principales accionistas, que, en 1974, asumiendo nuevos criterios de gestión financiera, crearon la Compañía Holding Serco, S. A., que dos años más tarde se transformó en FICOSA,<sup>335</sup> siglas correspondientes, según su presidente, a Finanzas, Industria, Comercial, Servicios y Administración: “Elegí el nombre con la inicial de cinco palabras junto con muchas otras que se me ocurrieron entonces y las puse en orden con relación a su tonalidad”.<sup>336</sup>

FICOSA se creó con un capital de nueve millones de pesetas. Tarragó Pujol y Cia. S. A. y Pujol Artigas y Cia. S. A. suscribieron 899 acciones cada una, sobre un total de 1.900

---

<sup>335</sup> Esta información se ha extraído del siguiente archivo de la página web de la empresa, consultado el 10 de marzo de 2003: [www.ficosa.es/esp/corp/cr\\_0.htm](http://www.ficosa.es/esp/corp/cr_0.htm) No obstante, en la escritura fundacional de FICOSA del 19 de julio de 1976, no se menciona la existencia de esa sociedad anterior.

<sup>336</sup> Pujol Artigas, J. M.<sup>a</sup>, 2002.

acciones con un valor nominal de 5.000 pesetas. La nueva sociedad se fundó con la idea de formar un holding, tal y como se explicitaba en los objetivos expuestos en su escritura fundacional:

la inversión de capital en toda clase de empresas o negocios, tanto españoles como extranjeros [...] suscribir, adquirir, comprar, vender, permutar acciones, obligaciones, bonos, participaciones o derechos de cualquier clase de sociedades mercantiles.<sup>337</sup>

Los planteamientos de control financiero de las diversas empresas industriales que se iban creando para cubrir diversos segmentos de mercado tuvieron su plasmación práctica en la creación de FICOSA como forma de gestión centralizada y de compensar los balances de las diversas empresas que integraban el grupo Pujol y Tarragó. La idea de FICOSA era la superación de Pujol y Tarragó S. A., que ejercía hasta entonces funciones de holding sin serlo. En este sentido, la nueva empresa conservó varias características de los planteamientos de la anterior, entre ellas la diversificación de su objeto social y la dificultad de transmisión de las acciones.

La década de 1970 señaló el fin de un proceso organizativo que sentó las bases de la expansión posterior de la empresa. Esta desarrolló una estrategia propia en su proceso de adaptación al sector de automoción, que, por aquellos años, asumió nuevos criterios de actuación sobre la base de la flexibilización de procesos y de un replanteamiento de su relación con las empresas auxiliares, dentro de un claro marco de internacionalización de la actividad, que fue también irreversible en la economía y la sociedad españolas. En este contexto, la empresa optó por continuar con la línea de multiproducto que había consolidado a finales de los sesenta y que ahora le permitía adaptarse con facilidad a una organización multidepartamental, dada su propia estructura de empresa integrada en el holding que después había de dar lugar a FICOSA Internacional S. A.

Aparte del éxito de este proceso, lo que convierte el ejemplo de esta empresa en una actuación de crecimiento empresarial muy particular es la conservación de la estructura familiar en su expansión. Su crecimiento y su consolidación se estructuró a partir del esquema de funcionamiento que se había diseñado partiendo de unas plantas de producción independientes y la creación de sinergias entre ellas a través de una central de gestión y financiera que era el holding de FICOSA. Podía parecer que la idea inicial de crear ese conglomerado de empresas separadas alejaba al grupo de una visión industrial;

---

<sup>337</sup> FICOSA S. A., 1976.

sin embargo, fue esta estructura descentralizada espacialmente y jurídicamente la que posibilitó a partir de un determinado momento su desarrollo industrial.

Las diversas unidades de producción, como taller y fábrica, fueron un activo estratégico de la organización del grupo a partir de la década de 1980, cuando las ventas crecieron y los nuevos flujos pudieron adaptarse a la estructura organizativa existente sobre la base de un mismo modelo que, posteriormente, se amplió con fábricas de otras dimensiones en Sant Guim (Lleida), Soria y Burgo de Osma (Soria), al margen de la expansión que continuó en el Vallés y el Baix Llobregat (Barcelona). El aumento de ventas vino determinado por la significación que cobraron Ford y GM, que aceptaron a FICOSA como suministrador principal por su adaptación a la nueva estructura de suministro que se había implantado en España. En este sentido, la empresa supo dar respuesta a la cuestión que se le planteaba al presidente de SERNAUTO, Antonio Escudero, en una entrevista en *Auto Revista*.

¿Desaparición de las pequeñas empresas? Depende en qué gama de productos estén situadas. Para algunas, lo aconsejable será reconvertirse y dirigir su fabricación a otros productos, donde la dimensión de la empresa no sea determinante para su éxito o fracaso en el mercado. Hay actividades en las que pequeñas empresas con especialización acertada pueden ser líderes y llegar a tener futuro.<sup>338</sup>

A pesar del aumento de las ventas, las limitaciones de la demanda no permitían establecer unos volúmenes de producción que posibilitaran la creación de economías de escala. No obstante, cabe contemplar la posibilidad de que se hubiese dado la situación que señala Stigler,<sup>339</sup> para quien, en un mercado suficientemente grande –como puede considerarse que empezaba a ser el de la actividad de automoción en España–, pueden establecerse productos con una relación entre escala y coste muy diferentes, los cuales pueden ser realizados por empresas especializadas que tienen ventajas en la producción de algunos productos en relación con empresas más integradas. Según Stigler, esta situación puede darse en las fases iniciales o finales del desarrollo de una industria. En el caso que nos ocupa, nos encontraríamos en la fase inicial, en la que las empresas están obligadas a plantear una estrategia de reducción de costes relacionada con mejoras en la organización del trabajo; una fase, en definitiva, en la que deben mantener la escala, pero mejorar la productividad. Así es como actuó FICOSA, que no se planteó

---

<sup>338</sup> *Auto Revista*, octubre 1987.

<sup>339</sup> Stigler, G. J., 1951: 185 y 193.

aumentar el tamaño de sus factorías –algo que era difícil de llevar a cabo, pues buscaba cierta diversificación en sus productos–, sino crear unas economías de aglomeración, instalando los centros de producción próximos entre ellos, con unos planteamientos de organización basados en una estructura simple y una política de control de costes que se manifestaba, fundamentalmente, en dos aspectos: la asunción de una política salarial y laboral de mínimos,<sup>340</sup> que aceptaba la normativa global vigente, pero que no daba pie a la negociación de situaciones específicas para la empresa; y el establecimiento de sus nuevas instalaciones en unos terrenos que eran patrimonio de los titulares de la empresa y que, inicialmente, no habían sido calificados como suelo industrial.<sup>341</sup>

Las mejoras de organización también pasaron por las sinergias que se podían crear entre las diferentes empresas del grupo. De ahí que la función de compras y ventas se centralizara en Barcelona, y que el taller de Pujol y Tarragó se trasladara a Rubí, reservando el espacio de Barcelona para responsabilidades de gerencia, administración, coordinación y almacenaje. La organización de la producción en cada una de las empresas o centros de producción de FICOSA se asemejaba cada vez más a una fábrica que a un taller. El grupo de empresas incrementó productividades y tamaño, y fabricó nuevos productos, pero no experimentó un cambio organizativo sustancial en sus distintas factorías. El sistema de producción continuaba girando en torno a los lotes de productos, pero se daba una mayor coordinación entre las fases del proceso, lo que permitió este aumento de productividades. Dados los flujos de demanda, aún no podía establecer sistemas de producción seriados como los que instalaría en las nuevas plantas que construyó en los años ochenta y noventa.

---

<sup>340</sup> Posteriormente analizaremos la política salarial de FICOSA. Para situar el tema, cabe señalar que la empresa rehuyó los convenios colectivos de empresa y se acogió al general del metal aplicable donde se ubicaba su centro de trabajo. No obstante, resulta interesante señalar la idea que introducen Linz y De Miguel (1963), quienes consideran que las empresas gestionadas por los fundadores y la forma de regulación de la relación laboral se orientaron hacia el acuerdo individual y, sobre todo, por la Reglamentación del Trabajo; en cambio, los directores no propietarios prefirieron los convenios colectivos, y los herederos, la reglamentación en las empresas pequeñas y los convenios en las mayores (mencionado en Jané Sola, J., 1968, 187).

<sup>341</sup> Ya hemos apuntado anteriormente que Rubí no tenía figura general de plan urbanístico, y que el Ayuntamiento no respondió a la solicitud inicial de localización de las factorías en 1969. Esta situación, que no tuvo excesivas consecuencias, no dejó de ser un riesgo para la empresa, pues se localizaba en unos terrenos que habrían podido impedir posteriormente su expansión, o bien originarle unos costes de adaptación del suelo muy onerosos. Sin embargo, la expansión urbana y residencial de la comarca del Vallés de los años setenta y ochenta posibilitó, posteriormente, regular muchas de estas actuaciones sin apenas coste empresarial.

#### **4.3.5. La adaptación de la cultura empresarial**

FICOSA no asumió conscientemente una filosofía orientada a la creación de una empresa industrial hasta bien entrados los años setenta, cuando se planteó el cambio de taller a fábrica, con todas las transformaciones organizativas que ello suponía, lo que se manifestó en un incremento de la producción. No obstante, la filosofía industrial sí que había estado presente de manera permanente en la empresa; era un concepto cultural clásico de taller mecánico con capacidad para asumir retos ante los nuevos productos que le podía exigir su departamento comercial. La estrategia de la futura FICOSA durante los primeros años de funcionamiento no se orientó a configurar un gran conglomerado industrial; por el contrario, ajustó el riesgo y lo limitó, en el sentido de que el patrimonio familiar era muy importante, hasta el punto de que las razones de su actuación parecían responder antes a su mantenimiento que al fomento del crecimiento de la empresa. Por otro lado, no hay que olvidar que la formación, la disponibilidad financiera inicial y la juventud de dos de los creadores atenazaron unas posibilidades de inversión y de expansión que estuvieron muy influenciadas por la voluntad de actuación comercial de Pujol Sucarrats.

Pujol Artigas creó la empresa cuando tenía quince años; su padre se convirtió en accionista importante y en responsable en parte de su solvencia. El apoyo inicial de este último respondía más a la voluntad de encontrar una salida profesional para su hijo o una ocupación que podía ser su futuro, que a la idea de crear una empresa sólida aprovechando una situación de mercado. No fue hasta que la empresa se convirtió en sociedad anónima en 1966 cuando los criterios de gestión cambiaron sustancialmente. La expansión y acumulación de recursos no se inició hasta quince años después de su creación, lo que determinó importantes cambios de estructura. Pese a ello, durante esos años FICOSA tuvo como clientes a los principales fabricantes de vehículos instalados en España: no fue un subcontratista de suministro a las empresas proveedoras del sector, sino que negoció directamente con el fabricante final, a pesar de sus limitaciones, dada su condición de pequeña empresa.

En sus inicios, FICOSA, o las empresas originarias del grupo, sentó las bases de su expansión en un modelo que no quería concentrar el riesgo ni tener una excesiva especialización productiva. Sus planteamientos no eran crear una sólida empresa industrial, sino diluir el riesgo a través de una serie de empresas que diversificaran la producción aprovechando el posicionamiento comercial de la empresa matriz, que contaba con un fondo de comercio consolidado en la industria, lo que permitió plantear la diversificación del producto acep-

tando demandas diversas a las que podía adaptarse compitiendo por el coste del pedido y aprovechando su entorno de mercado en dos particularidades: sus economías de aglomeración y la necesidad de suministro de la empresa demandante.

Este modelo de funcionamiento, pese a no haber servido inicialmente para crear una gran empresa industrial, se convirtió en su filosofía de expansión y, posteriormente, le permitió establecer las condiciones de un gran grupo industrial, cuando la industria auxiliar de la automoción tuvo que adaptarse a la flexibilidad de suministro que, cada vez en mayor medida, le exigió la industria de producción final. FICOSA se encontró con que había construido un modelo de funcionamiento que podía adaptarse perfectamente a la dinámica del sector.

La filosofía del grupo –al margen de la significación del mercado de recambios– se basaba en satisfacer la demanda que se obtenía a través de una relación fluida con los fabricantes de automóviles, a un coste competitivo y con una amplia flexibilidad para adaptarse a los distintos productos y limitando el riesgo en su inmovilizado –el tamaño de la plantilla también se ajustaba a esta idea–. Los planteamientos y las realidades de la empresa se hallaban inmersos de lleno en la problemática general de las pequeñas empresas del sector. Su producción era fácilmente sustituible –cable del acelerador en sus inicios–, y su ventaja comparativa descansaba en su emplazamiento en Barcelona, donde se concentraba una demanda importante del producto y, al mismo tiempo, existía una industria metalúrgica que permitía ciertas economías de aglomeración. La empresa se fue introduciendo como suministrador aprovechando estas ventajas y haciendo frente a todos los inconvenientes de financiación que suponía el pago aplazado y la dificultad de asegurar una rotación del capital que le permitiera acumular lo necesario para redimensionar su estructura y generar una expansión en función de las posibilidades de un mercado cada vez más importante.

Por otra parte, hay que considerar la existencia de una estructura accionarial que condicionó la expansión de FICOSA, pues, ante todo, pretendía asegurar las rentas de dos familias. En este sentido, no hay que perder de vista que la empresa era esencial para la economía de las dos familias propietarias, por lo que los planteamientos de expansión no podían ser arriesgados hasta que no se consolidara el patrimonio familiar. Por otra parte, la capacidad de gestión se sostenía en la experiencia y la formación que habían ido acumulando sus gestores y propietarios.

La cultura de la empresa, que se materializó de una forma precisa o imprecisa a partir del comportamiento de sus iniciadores, afloró posteriormente como idea racionalizada sobre la base de las actuaciones de aquellos años iniciales. En este sentido, tenemos que considerar lo que señala Stephen P. Robbins cuando considera:

Una vez que la cultura se ha establecido, las prácticas en lo organización sirven para mantenerla, pues exponen a los empleados a experiencias similares. (...) Tres fuerzas tienen una parte especialmente importante en el mantenimiento de la cultura: las prácticas de selección, los actos de la directiva y los métodos de socialización..<sup>342</sup>

En la década de 1970, la idea de una cultura empresarial en FICOSA descansaba en el comportamiento de la dirección y en la confianza que se daba a los nuevos directores de las diferentes factorías o empresas, así como en los cargos de responsabilidad del grupo. Se trataba de la primera generación de la empresa; en consecuencia, las personas a las que se brindaba esa confianza eran un tanto externas a la estructura familiar y, dada la significación de esta en la sociedad, fue necesario generar una situación de compromiso e integración hacia ella, así como hacer comprender los intereses familiares. Esto fue posible plantearlo en tanto que había expectativas de expansión y, por tanto, de promoción personal de los nuevos cargos responsables de esta estructura de gerencia y dirección. Por otra parte, la empresa solo podía expansionarse cuando lograra crear una jerarquía administrativa que le permitiese ordenar procesos e internalizar muchas actividades, como indica Chandler:

Estas ventajas solo se pudieron conseguir cuando se reunió a un grupo de directivos para que desempeñaran las funciones realizadas anteriormente por los mecanismos de mercado y de los precios. Mientras que las actividades de las empresas tradicionales con una sola unidad estaban controladas y coordinadas por los mecanismos de mercado, las unidades de producción y de distribución de una empresa moderna estaban controladas y coordinadas por mandos medios.<sup>343</sup>

En la filosofía actual de la empresa hay unos valores culturales que estaban implícitos en el comportamiento de los fundadores en situaciones anteriores y que se extendieron a toda la estructura. Entre estos valores figuran el compromiso, la ilusión, el trabajo en equipo, el enfoque hacia el cliente y el trabajo; así lo refleja la empresa: “Tenacidad, pasión por el proyecto de empresa, perseverar en el esfuerzo, disfrutar con el trabajo y la labor bien hecha. Todos los trabajos son igual de importantes, aunque hay distintas

---

<sup>342</sup> Robbins, S. P., 1997: 258.

<sup>343</sup> Chandler, A. D., 1988: 22.

responsabilidades”.<sup>344</sup> El desarrollo de la cultura de empresa se determinó como una realidad de gestión a partir de la expansión del grupo en la década de 1990; sin embargo, durante los años setenta fue el comportamiento personal de los accionistas la clave que marcó al conjunto de la empresa.

En este sentido, resulta interesante valorar algunos aspectos de la política empresarial que se desarrollaron a mediados de los setenta, cuando la empresa se vio inmersa en una serie de huelgas con motivo del convenio colectivo del metal en la provincia de Barcelona y en la dinámica que se estableció, lo que da a entender unos planteamientos culturales muy precisos en esta situación de conflicto laboral. 1976 fue un año de continuas reivindicaciones en los planteamientos laborales y sindicales en el sector del metal. En Barcelona se planteó una huelga que duró cincuenta días en el núcleo importante de la empresa, Pujol y Tarragó S. A., que luego se convirtió en FICO-CABLES S. A.; las restantes empresas del grupo también manifestaron algunas muestras de solidaridad, pero eran mucho más pequeñas y no aguantaron tanto tiempo. La empresa resistió la movilización y pudo continuar suministrando a sus clientes, gracias a la existencia de un stock importante en el almacén de Barcelona, así como al trabajo de subcontratación que desarrollaron diversos talleres externos. Aunque no aceptó ninguna de las reivindicaciones precisas de sus trabajadores, sin embargo, tuvo que asumir las generales que resultaron de la modificación del convenio general. Pujol y Tarragó S. A. despidió a una decena de personas, cuyo reingreso se pactó posteriormente, una vez finalizado el conflicto.

La empresa aceptó la nueva práctica sindical que se estaba generando en el país al margen del sindicato vertical. El movimiento sindical tenía una elevada representatividad y un alto grado de afiliación en la empresa, muy particularmente en las de más trabajadores, como eran Pujol y Tarragó y Techno-Matics S. A. La dirección era receptiva en temas de seguridad e higiene, condiciones de trabajo, comedores y vestuarios, pero la resistencia era muy notable en cuestiones de salarios y en la determinación de los tiempos de tareas de trabajo.

Las empresas de FICOSA no tenían –ni tienen en 2003– convenio colectivo de empresa: la relación laboral se regulaba en los diversos centros por el convenio colectivo del metal de la provincia de Barcelona; no había ni hay un comité intercentros. El paternalismo de la dirección en relación con sus trabajadores era una manifestación cultural notable.

---

<sup>344</sup> FICOSA International, 2003.



Sin embargo, no tenía una política de personal de captación de los familiares o hijos de los que tenía trabajando; generalmente, prefería incorporar personas nuevas y su contratación se realizaba a través del Instituto Nacional de Empleo. La selección de los trabajadores para los distintos puestos de trabajo comenzó a plantearse en 1976, cuando algunos directores de las diferentes empresas establecieron unos criterios de contratación sobre la base de tests muy simples que pretendían ser un nuevo sistema de selección en función de planteamientos de adaptación de las personas a la empresa más que a los puestos de trabajo, a diferencia de como se había venido haciendo hasta entonces, cuando la selección se basaba en la superación de unas prácticas que tenían por objetivo experimentar la capacidad de realizar cierta cantidad de trabajo por la nueva persona contratada.

Otro aspecto que hay que considerar en relación con este periodo es que la formación del personal no tenía demasiado interés para la empresa. Así, por ejemplo, entre 1976 y 1984, en Pujol y Tarragó, la posterior FICO-CABLES S. A., no se realizaban cursos de formación destinados a los trabajadores; en todo caso, se hicieron algunos cursos de idiomas dirigidos al personal técnico. Ello pone de manifiesto que no se plantearon grandes cambios de proceso que obligaran a una formación del personal, ni se adaptaron nuevas máquinas, lo que también hubiera requerido un periodo de formación. En consecuencia, los aumentos de productividad se consiguieron antes por mejoras de tiempos en los procesos establecidos que por otras innovaciones. Las perspectivas de conseguir promociones internas dentro de estos esquemas de producción eran difíciles.

#### **4.4. La estrategia de internacionalización de FICOSA**

El proceso de internacionalización de la empresa se desarrolló a partir de mediados de los ochenta –en 1971, no obstante, tuvo lugar su incursión productiva en Portugal–, cuando se consolidó su posición en Ford y GM y se aceptó como suministrador importante de SEAT tras la adquisición de esta empresa por el grupo Volkswagen. En un primer momento, valoró la posibilidad de aumentar la exportación, opción que abandonó por las dificultades de penetración a partir de este mecanismo en mercados globales como suministrador importante; FICOSA se planteó entonces establecer plantas de producción en distintos países europeos. Esta estrategia se desarrolló de forma decidida a partir de 1986; hasta ese momento, lo esencial había sido su posición en el mercado español.

Aunque el inicio de este proceso de internacionalización tuvo su punto de partida, como decisión estratégica, en 1986, resultaría imposible comprenderlo si no se tiene en cuenta el cambio organizativo que experimentó la empresa diez años antes, tras la reorganización de sus empresas, que se integraron en el holding FICOSA, sociedad que dirigió la actividad de las distintas empresas creadas en torno a Pujol y Tarragó. El holding determinó una mejora en la integración horizontal de las empresas del grupo que fabricaban diferentes productos; estas, no obstante, tenían como característica común el hacerlo con procesos de producción relativamente simples, con líneas de proceso independientes y diferenciadas espacialmente, lo que permitía a cada uno de ellas realizar, sin demasiada complejidad técnica, el producto demandado por la industria de automoción. En este sentido, la diversificación de productos dentro del sector se convirtió en uno de los principales puntos de expansión de la empresa; posteriormente, cuando se comenzó a suministrar por conjuntos, se dio una mayor integración entre productos y se determinó una nueva organización del proceso, en el que la logística alcanzó un papel muy relevante. En 1980, la plantilla total de las diferentes empresas del grupo alcanzó los 250 trabajadores; su estructura organizacional continuaba siendo muy simple, pero comenzaban a contemplarse posibilidades de expansión industrial. Como primera medida ante esta posibilidad, se reforzaron las estructuras y la competencia del holding, lo que permitió emprender decididamente el camino de la internacionalización a partir de 1986.

Las primeras actuaciones de internacionalización que se planteó la empresa se dirigieron a la exportación: en 1986, esta representó el 9% de las ventas, frente al escaso 3% que alcanzó en 1980. Se trataba de un camino difícil de afrontar, si se tiene presente que su grado de apertura al exterior no aumentaba de manera significativa. La limitación de las exportaciones venía dada por su estructura empresarial y el modelo de relación que había establecido con los fabricantes de automoción, que había quedado obsoleta tras los cambios que se habían producido en el sector, pues no tenía relación con las empresas matrices que centralizaban sus compras. La idea de expandirse en Europa supuso cambiar el criterio de exportación por el de internacionalización de la producción, primero con planteamientos de actuación en el mercado europeo y, posteriormente, actuando en un mercado globalizado con una fuerte expansión en América y Asia.

FICOSA, al dar ese primer paso hacia la europeización, se encontró con tres actitudes por parte de sus competidores, según describe su presidente:<sup>345</sup> en primer lugar, la igno-

---

<sup>345</sup> Pujol Artigas, J. M.<sup>a</sup>, 2000.

rancia, al no considerarla ni siquiera como competidor; en segundo lugar, el desprecio, en el sentido de que esa estrategia podía resultar competitiva, pero difícil de desarrollar por una empresa menor que podía fallar en el suministro; la tercera actitud fue de recelo, pues comenzó a ser contemplada como una empresa que tenía una buena relación con los compradores y que era competitiva, motivo por el que empezaba a ser tomada en cuenta como suministrador por parte de los grandes grupos de la industria. La consideración hacia esta empresa de los proveedores nacionales de las casas matrices de los diferentes países europeos y la desconfianza o menosprecio hacia una empresa voluntariosa y agresiva para entrar, y luego consolidarse, en este mercado, pudieron determinar estas tres etapas que señala su presidente, la tercera de las cuales parece reconocer el éxito de su actuación.

El éxito comercial fue evidente y se consiguió al unir el desarrollo del producto al del cliente, y al considerar, acertadamente, que la función de la dirección en las ventas era muy importante en el sector auxiliar de automoción. Estos planteamientos, que fue adaptando en un corto periodo de tiempo, se consolidaron cuando comenzó a tener un flujo de demanda suficiente, lo que le permitió constituirse como un conglomerado industrial capaz de dar solución a la problemática de suministro y desarrollo que planteaban los fabricantes de automóviles en el ámbito global. A partir de este momento, en definitiva, pudo determinar su labor comercial, que “ha tenido como objetivo llegar a ser proveedor de desarrollo para cada producto. De este modo, los lazos que se crean entre proveedor y cliente son fuertes y se mantienen hasta que el modelo desaparece del mercado”.<sup>346</sup>

En la expansión de FICOSA no se creó una gran estructura comercial: se actuó de acuerdo con una estrategia de ventas que era la general en el sector auxiliar de automoción y en otros muchos sectores de productos intermedios, en los que no es necesario un gran equipo de ventas, pues esta actuación corresponde antes a una función comercial desarrollada por las ingenierías de producto y por miembros de la alta dirección de la empresa en sus relaciones con los clientes. Aun considerando estos matices, FICOSA tuvo que crear esta relación comercial, y en este sentido parecen cumplirse los planteamientos de Chandler cuando, al analizar la aparición de las empresas multinacionales, señala: “Muchas de las grandes empresas integradas se transforman en las primeras

---

<sup>346</sup> Iniciativa emprendedora y empresa familiar. Sección emprendedores, 1998.

multinacionales del país. De nuevo, la creación de una organización comercial fue el principal determinante”.<sup>347</sup>

Este proceso de expansión se aceleró extraordinariamente a partir de 1987, tras la constitución de FICOSA International. Al año siguiente se crearon FICOSA International GMBH, en Alemania; FICOSA International S. A., en Francia; FICOSA International Ltda., en Gran Bretaña, y FICOSA International, S. R. L., en Italia. En 1986, la empresa tenía un volumen de ventas inferior a los 50 millones de euros, concentradas, principalmente, en el mercado interior, y ocupaba a 760 trabajadores; en 1995, por el contrario, el 59% de sus ventas se concentraban fuera de España<sup>348</sup> y FICOSA International, como cabeza del holding, integrado por veinticinco empresas distribuidas en diez países, facturó cerca de 200 millones de euros y ocupaba a 2.100 personas. El volumen de ventas superó en 2001 los 675 millones de euros; el holding, formado ya por una treintena de empresas distribuidas en catorce países, empleaba a 5.500 trabajadores.

La expansión en el exterior respondía a una estrategia marcada por los accionistas de la empresa y la dirección; los motivos de esta apuesta fueron más empresariales que patrimoniales, a diferencia de los que podrían haberse dado en una empresa familiar. Para reafirmar esta estrategia de expansión, hay que considerar un planteamiento decisivo de la empresa, que le permitió ajustarse a los criterios de actuación en esta industria, como fue el de aumentar su cuota de mercado para disminuir los costes de fabricación y distribución. Para acometer con garantías esta expansión, la empresa se reordenó, organizó su funcionamiento a partir de diferentes divisiones correspondientes a otros tantos productos, agrupadas en cuatro grandes áreas de negocio y encabezadas por una empresa del grupo que centraliza las funciones comerciales, tecnológicas y administrativas, y que tiene un peso específico a la hora de marcar los objetivos de la división:

- **División de cables y sistemas:** fabricación de cables de control, de cuenta-kilómetros, de frenos, de sistemas de cambio y productos similares.
- **División de retrovisores:** fabricación de retrovisores, tanto interiores como exteriores.

---

<sup>347</sup> Chandler, A. D. Jr., 1988: 504.

<sup>348</sup> <http://www.ficosa.com>, 2002.

- **División de *transpar*:** fabricación de limpiaparabrisas, de depósitos de expansión y de líquido de frenos, de tubos para el combustible, de tubos de aire y aforadores.
- **Otros componentes:** fabricación de sistemas de seguridad, cerraduras y llaves, manetas y tapones, etc.

En 1996, esta producción se realizaba en las siguientes plantas:<sup>349</sup>

**Fico Cables S. A.:** Barcelona, Rubí, Sant Guim de Freixenet y Burgo de Osma.

**Maurice Lecoy S. A.:** Le Neoburg. (Francia).

**Fico Cables Ltda.:** Oporto (Portugal).

**Fico Triad S. A.:** Rubí.

**Cables Gandia S. A.:** Sant Andreu de la Barca.

**Fico Mirrors S. A.:** Cardedeu y Soria.

**Fico Cipa SARL:** Bruyeres (Francia).

**Fico Transpar S. A.:** Rubí y Soria.

**Fico ITM S. A.:** Sant Guim de Freixenet.

**Huf España S. A.:** Burgo de Osma.

**Huf Portuguesa Ltda.:** Tondela (Portugal).

**Blau España S. A.:** Sant Guim de Freixenet.

**Ficosa International Ltda.:** Tamworth (Gran Bretaña).

**Ficosa International S. A.:** Le Chatelet en Brie (Francia).

**Ficosa North America S. A. de C.V.:** Monterrey (México).

**Fico Mirrors Argentina S. A.:** Buenos Aires (Argentina).

**Fico Plastics Argentina S. A.:** Buenos Aires (Argentina). En construcción.

**Fico Cables Argentina S. A.:** Buenos Aires (Argentina).

**Ficart, Retrovisores do Brasil Ltda.:** Sao Paulo (Brasil).

**Fico Plastics do Brasil Ltda.:** Sao Paulo (Brasil). En construcción.

---

<sup>349</sup> Fontrodona, J.; Hernández, J. M., 1998.

**Fico Cables do Brasil Ltda.:** Sao Paulo (Brasil).

**Ficosa India:** Nueva Delhi (India). En construcción.

Así pues, en 1996, el holding lo integraban 6 empresas ubicadas en España, 3 en Francia, 2 en Portugal, 1 en el Reino Unido, 1 en México, 3 en Argentina, 4 en Brasil y 1 en la India. En 2000, de acuerdo con la información facilitada por la página web de FICOSA,<sup>350</sup> la relación de empresas era la siguiente:

**España:** Fico Cables S. A., Fico Mirrors S. A., Fico Triad S. A., Fico Transpar S. A., Fico ITM S. A., Huf España S. A., Cables Gandía S. A., Ficosa International S. A.

**Francia:** Ficosa International S. A., Fico Cipa, Fico Mirrors France, Maurice Lecoy, S. A.

**Italia:** Ficosa International S. R. L., Fico Mirrors Italia.

**Portugal:** Ficosa International Ltda., Fico Cables Ltda., Huf Portuguesa Ltda.

**Alemania:** Ficosa International GmbH, Wilke Ficosa.

**Reino Unido:** Ficosa International Ltd.

**Polonia:** Fico Mirrors Polska.

**Turquía:** Martur.

**Estados Unidos:** Ficosa North America Co.

**México:** Ficosa North America S. A. de C. V.

**Brasil:** Ficosa do Brasil.

**Argentina:** Ficosa Argentina.

**India:** Tata Ficosa.

**Corea del Sur:** Daeshin Machinery.

El holding, asimismo, dispone de varios centros de marketing e ingeniería, situados en las proximidades de los centros de I+D de los fabricantes de vehículos: Barcelona, Tamworth (Reino Unido), Le Chatelet en Brie (Francia), Rodgau-Jügesheim (Alemania), Maia (Portugal) y Troy (U.S. A.). El grupo se completa con varias empresas comerciales y Fico Sur, compañía de inversiones con sede en Uruguay y propietaria de las empresas de Argentina y Brasil.

---

<sup>350</sup> <http://www.ficosa.com> 2002.

La expansión de FICOSA, en última instancia, ha sido consecuencia de un importante incremento de las ventas y de su buen posicionamiento en los mercados, lo que le ha permitido generar la suficiente relación de confianza con los fabricantes de automoción, tras superar la posible desconfianza inicial hacia una empresa poco conocida como suministrador de primer nivel por parte de los centros de decisión de las casas matrices de los fabricantes de automoción. La empresa continúa con su estrategia comercial de posicionarse junto a los grandes fabricantes del sector, que son sus clientes, y planteando un fuerte control de costes en la producción, lo que confiere gran importancia a la gestión de compras, ventas y organización, a partir de la centralización del holding y la organización de centros de producción, siguiendo la filosofía descentralizadora de los años setenta de conseguir ventajas comparativas de localización. La competencia en precios, las buenas relaciones comerciales, el significativo esfuerzo innovador y la decidida apuesta por la instalación de centros de desarrollo tecnológico cerca del fabricante, han determinado el fuerte crecimiento de FICOSA, que, en su expansión internacional, no se ha apoyado en el fondo de comercio de un socio extranjero, sino que, por el contrario, ha conservado la estructura accionarial familiar, lo que, en un primer momento, le comportó serias dificultades para competir en el sector del automóvil a escala global, como señala su presidente: “En Europa nos recibieron con ignorancia total e incluso con cierta displicencia. Conseguir entrar como proveedor y luego ganarse la confianza para que nos encargaran el desarrollo de sus componentes nos ha supuesto un esfuerzo de gigantes”.<sup>351</sup>

#### **4.4.1. El carácter de empresa familiar como distintivo**

La idea de núcleo familiar y la importancia de este han estado siempre presentes en la historia de la empresa, incluso durante su proceso de internacionalización. Esta constante de su evolución y crecimiento se puede considerar atendiendo a tres aspectos diferentes, dos de ellos derivados de la propia escritura fundacional de FICOSA y un tercero relacionado con los diferentes puntos de vista de sus propietarios, publicados en diversas revistas e informes, que avalaron esa idea.

En la escritura de FICOSA hay que considerar dos aspectos significativos. El primero de ellos es la diversidad de actuaciones que se plantearon en el objeto social de la sociedad. La participación en otras empresas era una de ellas; sin embargo, la adquisición de fincas rústicas y urbanas y su explotación, la construcción y promoción inmobiliaria,

---

<sup>351</sup> Iniciativa emprendedora y empresa familiar. Sección emprendedores, 1998.

la importación y exportación de toda clase de productos, el asesoramiento a terceros, la inversión de capitales, y la evaluación y la administración de empresas y negocios,<sup>352</sup> entre otros, dan idea de que los planteamientos de holding aglutinador de empresas industriales en el sector auxiliar de automoción, en sus orígenes, no eran tan primordiales como lo fueron después: en la voluntad inicial señalada en el objeto social de la empresa se manifestaba, más bien, la idea de desarrollar actividades económicas como alternativas a la consolidación y crecimiento de un patrimonio familiar.

El segundo aspecto que es preciso considerar en relación con la escritura fundacional y la idea de consolidar un patrimonio familiar alude a las condiciones de transmisión de las acciones. Al igual que se había establecido en la constitución de Pujol y Tarragó S. A., se determinaron una serie de mecanismos y condiciones en la transmisión de títulos *inter vivos* en los que está presente la idea de protección del núcleo familiar, elemento que sirvió para consolidar una de las principales características culturales de la empresa. En el documento se detalla:

[...] será libre toda transmisión de acciones, intervivos o mortis causa, que se realice a favor del cónyuge, hijos legítimos o ascendientes directos del accionista enajenante. Fuera de estos casos la validez de toda transmisión de acciones queda supe-  
ditada al previo cumplimiento de los siguientes requisitos [...].<sup>353</sup>

En primer lugar, se establece una autorización por parte del órgano administrador de la sociedad y el derecho de compra preferente por parte de los accionistas existentes; en el caso de que estos decidan no ejercer ese derecho, se establecen una serie de reservas.

El tercer aspecto que hay que considerar en relación con la importancia del núcleo familiar en la empresa se puede señalar a partir de las valoraciones de sus accionistas creadores y del propio presidente:

FICOSA es y será siempre una empresa familiar [...]. La empresa familiar tiene la ventaja de que, además de trabajar para crear riqueza, trabaja para crear futuro. Yo defiendo la empresa familiar porque creo que es la única manera de que el mundo pueda funcionar.<sup>354</sup>

Inciden en este sentido diversos análisis sobre la empresa y actuaciones precisas. Así, cabe tener en consideración que “La intención de José M.<sup>a</sup> Pujol es preservar el núcleo

---

<sup>352</sup> FICOSA S. A., 1976.

<sup>353</sup> FICOSA S. A., 1976.

<sup>354</sup> Iniciativa emprendedora y empresa familiar. Sección emprendedores, 1998.



duro de la empresa en FICOSA Inversión con el fin de mantener la capacidad de dirección en los miembros de la familia”.<sup>355</sup>

El desarrollo de la empresa familiar presenta una serie de problemas específicos derivados de su propia naturaleza. FICOSA es una empresa familiar no solo por la voluntad expresada por su presidente, sino también por la distribución de su capital. En este caso, podríamos considerar los planteamientos de Barnes y Hershon,<sup>356</sup> o bien de Barry,<sup>357</sup> acerca de la participación familiar en el control de la empresa, manifestada por su participación accionarial y por la presencia de la familia en el Consejo de Administración. Aceptando esta premisa, dentro de este tipo de empresa se plantea una problemática muy específica relacionada, en parte, con la sucesión; sin embargo, no es este el momento de abordar esa problemática, pues estamos analizando su fase de expansión, propiciada por sus fundadores en un periodo de madurez personal y de consolidación de la empresa. Más bien, lo que se puede valorar a partir de la realidad empresarial de FICOSA es su proceso de expansión, que genera una serie de problemas específicos, característicos de este tipo de empresas, cuando deciden apostar por una línea de crecimiento.

Las virtudes humanas de la dirección y su capacidad de integrar directivos externos condicionaron el sistema de dirección, que se basó en un fuerte personalismo por parte del fundador: la necesidad de crear confianza entre el núcleo familiar y los nuevos dirigentes era un elemento esencial para la expansión de la empresa. En el caso de FICOSA, observamos que, en su expansión, han predominado las ideas de sus fundadores y que no se han dado problemas generacionales de sustitución. En este sentido, la fuerte línea de dirección marcada por sus fundadores permitió obviar una problemática sociológica habitual en el desarrollo de la empresa familiar. Su naturaleza, en cambio, sí que determinó una problemática financiera,<sup>358</sup> que se concretó en la dificultad para impulsar el crecimiento a partir de recursos propios y en considerar la financiación ajena como forma de asegurar el circulante y las inversiones, sin necesidad de que existiera una participación accionarial. En este sentido, se optó por la financiación de terceros sobre la base de una estructura de la deuda más posibilista que programada, lo que llevó a establecer relaciones con diversas instituciones financieras. Esta situación no generó

---

<sup>355</sup> Iniciativa emprendedora y empresa familiar. Sección emprendedores, 1998.

<sup>356</sup> Barnes, L. B.; Hershon, S. A., 1985.

<sup>357</sup> Barry, B., 1975.

<sup>358</sup> Gallo, M. A.; Vilaseca, A., 1996.

problemas específicos cuando comenzó a desarrollarse la estrategia de expansión, sino que estos se trasladaron, al actuar de la misma manera, cuando la empresa se hallaba inmersa en su proceso de internacionalización, y se agudizaron cuando se señaló como objetivo no ya la europeización de la empresa sino su globalización. Pese a todo, este condicionante no limitó su expansión: quizás, de no haberlo tenido, esta se hubiese realizado de otra forma; en cualquier caso, lo que parece evidente es que no la condicionó en gran manera.

A partir de un determinado momento, la idea de expansión empresarial pesó más que la idea patrimonial y, como consecuencia de la confusión que se estableció entre el patrimonio familiar y la empresa, pareció olvidarse el concepto de que las empresas familiares mantenían cierta prudencia en su expansión por ser más importante su existencia.<sup>359</sup> Esta estrategia tuvo uno de sus puntos básicos en la personalidad del presidente del grupo, quien, sobre la base de una formación autodidacta, planteó la expansión de la empresa a partir de la idea de control familiar; su filosofía, al mismo tiempo, separaba los problemas de uno y otro entorno, lo que se tradujo en la afirmación de que la empresa no debía trabajar para la familia, sino que, en todo caso, era la familia la que tenía que trabajar para la empresa. El peso de la generación fundadora en la dirección fue manifiesto hasta la década de 1990, cuando se integró en la empresa la segunda generación familiar, que hoy desempeña un papel muy relevante en su dirección. En este sentido, cabe apuntar que, en la actualidad, se está elaborando un protocolo sobre la continuación de la presencia familiar en la dirección de la empresa que contempla, entre sus criterios básicos, que los miembros de la familia, antes de asumir responsabilidades de dirección de la empresa, deben haber desempeñado cargos similares en otras; además, plantea la integración de personas externas en el Consejo de Administración, así como la creación de un comité de selección, formado por personas externas a la familia, para los cargos de dirección. En última instancia, se trata de planteamientos que se contemplan con vistas a la integración de la tercera generación: los criterios de gestión de la primera, la de los fundadores, han sido asumidos por la segunda, donde el presidente continúa manteniendo un protagonismo importante, lo que lleva a considerar que los problemas de integración familiar en la dirección no son esenciales este momento, sino que, en todo caso, podrían serlo en la tercera generación.

---

<sup>359</sup> Hirigoyen, G., 1982.

La empresa ha desarrollado esta dinámica de adaptación y crecimiento dentro de la industria manteniendo en todo momento su estructura familiar. Una de las características esenciales que se atribuyen a las empresas de carácter familiar son las limitaciones en su crecimiento, ya que el riesgo empresarial viene condicionado por la realidad patrimonial de los propietarios, lo que determina una manera específica de negociar las deudas y de obtener financiación externa.<sup>360</sup> En el caso de FICOSA, no obstante, puede considerarse una relación ciertamente privilegiada con instituciones financieras, no tanto para asentar el patrimonio familiar como para posibilitar la expansión de la empresa. Los ejemplos de negociación de la deuda en 1996, en 2001 y en 2003, con la banca española y las instituciones oficiales de crédito en el primer caso, y con la banca suiza y alemana en los otros dos, ilustran esta dinámica. En última instancia, no son los planteamientos financieros los que llevan a la empresa a mantener su estructura familiar, ni tampoco las posibilidades de revalorización patrimonial que, sin duda, se obtendrían vendiéndola, algo a lo que se niega de manera rotunda su presidente, si nos atenemos a sus manifestaciones, en este caso en respuesta a una pregunta de un vicepresidente de Ford.

Josep M.<sup>a</sup>, ¿cuándo venderéis FICOSA? A lo que respondí: “Mira, Carlos, FICOSA ha tenido, tiene, y seguramente tendrá ofertas sobre la mesa que a muchos no les dejarían dormir, pero yo te aseguro que la Reserva Federal Americana no tiene suficiente dinero para comprar FICOSA (quizá sí que la vendería a un buen precio, para poder cambiar el mundo). Mira, continuó diciendo. Yo tengo unas prioridades en la vida que tú conoces bien, unos principios: en primer lugar Dios; segundo la familia y tercero el trabajo. Yo duermo como un niño, es decir, no me planteo vender. Como ya te he dicho que es lo más importante para mí, si yo cediese a la tentación de vender, que no la tengo, porque estoy convencido de lo que siento, me cargaría lo que para mí es lo más sagrado. Por supuesto, si yo vendo FICOSA y a mis hijos, nueras, yernos y nietos les reparto miles de millones, me cargaría mi familia, me cargaría el trabajo y me cargaría a Dios. Por lo tanto, Carlos, no te preocupes, porque FICOSA, mientras yo viva, no se venderá y, cuando yo no viva, ya he hecho de manera que tampoco se venda.”<sup>361</sup>

---

<sup>360</sup> Gallo, M. A.; Vilaseca, A., 1996.

<sup>361</sup> Pujol Artigas, J. M.<sup>a</sup>, 2000. “Josep M.<sup>a</sup>, quan vendreu FICOSA? A la qual cosa jo vaig respondre: «Mira, Carlos, FICOSA ha tingut, té, i segurament tindrà ofertes sobre la taula, les quals a molta gent no la deixaria dormir, però jo t’asseguro que la Reserva Federal Americana no té suficients diners per a comprar FICOSA (potser, a un bon preu, sí que la vendria per poder canviar el món). Mira, continuo dient, jo tinc unes prioritats a la vida que tu bé coneixes, uns principis: en primer lloc, Déu; segon, la

Es evidente que estas palabras deberían relativizarse, pues los cambios que pueden darse en la industria y en la empresa podrían obligar a matizar tales planteamientos; no obstante, manifiestan una voluntad clara por parte de su fundador. En este sentido, la definición que puede establecerse de la empresa familiar en su sentido más actual de multicriterio debe considerarse junto a la idea de titularidad del capital por la familia que controla la propiedad, su influencia en la gestión y la intención de continuar esa estructura en la transmisión.<sup>362</sup>

Casi siempre se ha establecido una relación entre empresa familiar y pyme, que, en el caso de FICOSA, se rompe, pues la empresa ha asumido un riesgo de expansión importante que la ha hecho evolucionar desde una pyme clásica a una multinacional. En definitiva, junto a las características de empresa familiar, ha existido una firme voluntad de crecimiento y de expansión internacional, de no actuar solamente para consolidar un patrimonio, sino para lograr éxitos y reconocimiento, lo que se puede ligar con una particularidad del carácter del empresario a la que alude Schumpeter y a la que ya nos hemos referido en el análisis de MAISA: “En tercer lugar, puesto que el empresariado, como se ha definido, consiste en hacer cosas que no se hacen generalmente en el curso ordinario de la rutina de los negocios, es esencialmente un fenómeno que cae dentro del aspecto más amplio del liderazgo”.<sup>363</sup>

La idea de empresa familiar estuvo presente en FICOSA desde su creación. El planteamiento de holding con una gestión directa y coordinada en el sector de automoción tomó su forma definitiva tras la fundación de FICOSA International S. A. en 1987, cuando los planteamientos de europeización se integraron en la estrategia de la empresa. A partir de ese momento se inició una fase de expansión en Europa, que se tradujo en la implantación de diversas empresas en Alemania, Portugal, Reino Unido, Francia e Italia. En la actualidad, el holding presenta una dirección y una estructura accionarial claramente familiar, como se observa en la distribución de su capital social: las familias Pujol y Tarragó, a través de una sociedad de inversión, controlan el 80%; la Unión de

---

família, i tercer, el treball, i dormo com un nen, és a dir, no em plantejo vendre. Com ja t'he dit que és el més important per mi, si jo cedís a la temptació de vendre, que no la tinc perquè estic convençut del que sento, em carregaria el que per a mi és el més sagrat. Per suposat, si jo venc FICOSA i als meus fills, joves, gendres, néts, els reparteixo milers de milions, em carregaria la família, em carregaria el treball i em carregaria Déu. Per tant, Carlos, no et preocupis, que FICOSA, mentre jo visqui, no es vendrà i quan jo no visqui ja he fet de manera que tampoc es vengui».

<sup>362</sup> Chua, J. H.; Chrisman, J.; Pramodita, S., 1999.

<sup>363</sup> Schumpeter, J. A., 1966.

Bancos Suizos (UBS), el 6,6%; Landesbank Baden Württemberg, el 5,2%; Pindo (Sociedad de Inversión), el 4,8%, y Directivos Ficosa, el 3,4%.<sup>364</sup>

#### **4.5. El crecimiento de la empresa a partir de los años ochenta**

La empresa moderna, según apunta Chandler, muestra dos características claramente definidas: “contiene muchas unidades operativas y está dirigida por una jerarquía de ejecutivos asalariados”.<sup>365</sup> Estos elementos se empezaron a definir en FICOSA a partir de la década de 1980, más de treinta años después de su creación. Dada la importancia y el protagonismo que adquirió su equipo directivo, la empresa continuó con el planteamiento inicial de conservar el sello de control familiar, a pesar de lo cual se dio un significativo cambio cualitativo, impulsado por su crecimiento, y se consideraron nuevos aspectos en su organización.

FICOSA se planteó integrar sus diferentes centros productivos, que en aquellos momentos se hallaban organizados por unidades mínimas de producción –y no sobre la base de divisiones– y tenían una masa crítica suficiente para encontrarse bien posicionados ante una posible expansión de la demanda. Las instalaciones, por otra parte, no se hallaban en una posición de coste marginal creciente –restaba un margen de absorción del coste fijo por incrementos de demanda– y tenían un coste variable que, inicialmente, se compensó mediante el control del coste salarial y de los suministros; más tarde, se añadieron cambios organizativos y de funcionamiento de la producción prácticamente en las mismas instalaciones. Fue a partir de esta base y en un contexto de fuerte aumento de la demanda, motivado por su suministro preferente a Ford España y GM España, cuando la empresa se planteó una expansión creando otras unidades de producción en Sant Guim de Freixenet (Lleida) y en Burgo de Osma (Soria), lo que le exigió unas inversiones importantes y un redimensionamiento de la masa mínima de producción por empresa; paralelamente, las plantas de Rubí se fueron adaptando a nuevos criterios organizativos, aunque manteniendo esencialmente la inversión realizada.

En esta nueva situación, los criterios organizativos de los procesos se modificaron y se introdujo una producción más seriada e integrada entre plantas, lo que llevó a una interrelación externa que, posteriormente, obligó a reordenar la estructura funcional del holding en torno a diferentes divisiones, en las que se integraron los diferentes centros de

---

<sup>364</sup> *Cinco Días*, 14-11-2000.

<sup>365</sup> Chandler, A. D., 1994: 120.

producción y empresas según el tipo de productos que fabricaban, para facilitar su control. En definitiva, se asumieron criterios de producción a gran escala, lo que exigió, como señala Chandler, cambios en la tecnología y en la organización de los procesos de producción.

Las innovaciones organizativas básicas fueron la respuesta a la necesidad de coordinar y controlar el alto flujo de materiales que pasaban por la fábrica. El incremento de la productividad y la reducción de los costes unitarios (con frecuencia identificados con economías de escala) se derivaron del aumento del volumen y de la velocidad del flujo de materiales más que del mayor tamaño de la fábrica o de la planta.<sup>366</sup>

Durante este periodo y hasta 1986, cuando se planteó una nueva estrategia expansiva de la empresa, sus ventas aumentaron anualmente un 6,75% en valores constantes, mientras que su empleo lo hizo en un 17,97%. La empresa alcanzó cierto equilibrio financiero, que determinó unas necesidades externas de financiación algo superiores a un millón y medio de euros (valor de 1998), lo que suponía una inversión y unos recursos generados sobre ventas algo superiores al 6%.

A partir de 1980, primer año del que se dispone de información cuantificable sobre FICOSA, se observa un fuerte crecimiento de las ventas, el empleo y los recursos generados, con una fuerte dependencia del mercado interior y notables dificultades de exportación. Estos condicionantes llevaron a la dirección a considerar las razones de las limitaciones a su expansión y a valorar los criterios de internacionalización del sector, así como la incidencia que este aspecto tendría en la empresa. Este proceso se podía desarrollar a través de dos vías: la exportación y la creación de factorías en el exterior; el grupo decidió decantarse por esta segunda opción.

Desde mediados de los años ochenta, cuando ya se habían instalado las grandes empresas productoras de automóviles en España, el crecimiento interanual de la producción entró, por parte de los fabricantes de vehículos, en otros parámetros de compras y ventas, lo que determinó unos ajustes logísticos y técnicos muy precisos entre el sector de automóviles y su industria auxiliar, entre ellos el desarrollo de unos ciclos de producción específicos en función del periodo de vida del vehículo. A propósito de esta nueva relación, Moral Rincón señala:

Los resultados indican que efectivamente existe una estructura bien definida del ciclo de vida que predice que los modelos entran en el mercado con cuotas relativamente altas que

---

<sup>366</sup> Chandler, A. D., 1988: 392.

crecen a un ritmo muy fuerte durante, al menos, dos años pero que después caen rápidamente. Además se constata que los ciclos de vida son diferentes entre productos dependiendo tanto del segmento al que pertenecen como de la procedencia de la empresa que los fabrica.<sup>367</sup>

La industria auxiliar, que trabajó cada vez más por proyecto, implicándose en su desarrollo, experimentó un ciclo anticipado en su demanda en función de su ajuste al periodo de vida del producto.

Por otro lado, a mediados de los años ochenta, se aceleró el proceso de internacionalización de la economía española, tras el ingreso de España en la Comunidad Económica Europea. FICOSA valoró muy positivamente este hecho, que implicó un cambio de orientación estratégica en su línea de actuación, plasmado en la propuesta del presidente a la Junta General de Accionistas de europeizar la compañía: “Esto será una guerra, una guerra que tendrá su punto álgido en 1992 y yo, ese año, os diré si la hemos ganado o perdido”, proclamaba Pujol Artigas.<sup>368</sup> La respuesta la dio algún tiempo después el propio presidente en una conferencia impartida en Reus y editada en *Dirección y Liderazgo*: “[...] la época de la europeización ha sido un verdadero éxito porque, actualmente, nuestra compañía es una compañía importante en Europa”.<sup>369</sup>

Esta estrategia aceleró la internacionalización de la empresa en esta primera etapa, para lo que tenía que plantearse la necesidad de ser competitiva no solo en el ámbito español sino, sobre todo, en el ámbito internacional. Pujol Artigas insistió repetidamente en esta idea; así, en una conferencia dada en Galicia en 1997 señalaba:

En 1986, previmos que la cosa iba a cambiar tras la incorporación de España a la Unión Europea. En España, éramos los líderes pero, si queríamos entrar en el mercado europeo, iba a ser muy duro, porque no nos conocía nadie. Nosotros decimos en casa que hay que prever el futuro porque si no, no existe tal futuro, tomar algunas decisiones y acertar con ellas.<sup>370</sup>

Estos planteamientos coinciden con el análisis que se hace de la empresa en una valoración de su crecimiento: “El proceso se puede dividir en tres grandes etapas: se empezó atendiendo el mercado local (1949-1986), después se pasó a la europeización (1987-

---

<sup>367</sup> Moral Rincón, M. J., 2000.

<sup>368</sup> “Això serà una guerra, una guerra que estarà al seu punt àlgid l’any 92 –aixó era 1986– i jo, l’any 92, us diré si l’hem guanyat o l’hem perdut” (Pujol Artigas, J. M.<sup>a</sup>, 2000).

<sup>369</sup> “[...] l’època de l’europeització ha estat un veritable èxit perquè, avui, la nostra companyia és una companyia important a Europa” (Pujol Artigas, J. M.<sup>a</sup>, 2000).

<sup>370</sup> Pujol Artigas, J. M.<sup>a</sup>, 1997.

1995) y finalmente a la globalización”.<sup>371</sup> La dinámica de internacionalización de FICOSA fue imparable y muy particular, no solo por la época en que ello sucedió, sino, sobre todo, por la forma como se hizo, conservando la base de empresa familiar adoptada en 1949.

En 1971, la empresa había abierto una factoría en Oporto (Portugal) –su primera fábrica en el extranjero– para producir cables de mando; se trataba de una actuación muy puntual para poder suministrar a FIAT, pero ponía de manifiesto su agilidad para adaptarse a los clientes. Más de diez años después, en 1983, abrió la fábrica de Burgo de Osma, casi coincidiendo con la instalación de GM en Zaragoza. En 1988 abrió un centro de producción en Birmingham y se introdujo también en los mercados alemán y francés, para suministrar a General Motors Europa, Ford y Volkswagen, y Renault y Peugeot-Citröen, respectivamente. Un año después adquirió la empresa francesa Maurice Lecoy. En 1991, además de en España, la empresa producía en el Reino Unido, Alemania, Francia y Portugal, y comenzó a producir sistemas de cambio y frenos por conjuntos, lo que se tradujo en un mayor valor añadido en relación con el suministro de componentes que había realizado hasta entonces. En 1991 creó FicoCipas S.A. en Francia para suministrar retrovisores a los fabricantes franceses. En 1992 incrementó la producción en Portugal, con la instalación de una planta en Tondela. Con un crecimiento espectacular, reflejado en las elevadas cifras de variación interanual, FICOSA inició su adaptación a esa nueva estrategia globalizadora con la instalación de un centro de ingeniería en Detroit y de una planta de producción en México (1994). En 1997 fundó Ficosa do Brasil y Ficosa Argentina, y se implantó en la India con Tata Ficosa Automotive Components; en 1999 adquirió la alemana Metallwarenfabrik Wilke, productora de retrovisores para autobuses y vehículos industriales, y en 2000, la división de retrovisores de Magneti-Marelli, empresa del grupo FIAT con fábricas en Italia, Francia, España, Polonia, Turquía, Brasil y Argentina. El presidente de FICOSA resume todo este proceso con una idea:

Durante el proceso de europeización de FICOSA ya preveíamos el futuro: la globalización. ¿Cómo? Nosotros servíamos al Corsa, sabemos que este coche se fabrica-

---

<sup>371</sup> Fontrodona, J.; Hernández, J. M., 1997.



rá en México o Brasil dentro de un par de años. Si estamos en esos países seremos nosotros los suministradores.<sup>372</sup>

En definitiva, la empresa, en su expansión internacional, actúa de tres maneras: comprando empresas en diversos países, creando nuevas empresas, y estableciendo acuerdos y colaboraciones técnicas con la idea de hacerse, posteriormente, con el control de la empresa. Dentro del primer planteamiento de actuación hay que situar las compras de Magneti-Marelli, Metallwarenfabrik Wilke y Maurice Lecoy S. A. Respecto al segundo, el modo de actuación más generalizado, cabe considerar la creación de diferentes empresas en Europa, en México y en el ámbito de MERCOSUR. Por lo que respecta a la última de las formas de actuación apuntadas, esta se da, esencialmente, en su expansión en el Extremo Oriente: es el caso de los acuerdos establecidos con Shangai Benyuan en China,<sup>373</sup> y de sus planteamientos en Corea y Rumanía.

Los criterios de actuación como empresa multinacional se manifiestan en su capacidad para trasladar producción de unos centros a otros en función de los planteamientos de optimización que pueda desarrollar y de sus criterios de expansión. Estas actuaciones siempre han estado presentes en el comportamiento de la empresa al establecer diferentes plantas de producción por productos, pero con fuertes economías industriales en su posibilidad de sustitución. Esta filosofía se manifiesta actualmente dentro de una estrategia global de la empresa, lo que ha determinado que, en 2002, cerrase una planta en Italia y trasladase la producción de las plantas alemanas a la polaca. En España, la empresa trasladó una parte de las líneas productivas de Mollet de Fico Mirrors a la factoría de Soria como consecuencia de la compra de la división de Magneti-Marelli, que ha aportado una nueva planta de producción al grupo. En relación con esta reordenación de la producción con criterios globales, que se manifiesta de manera muy clara, el presidente de la empresa señala: “Hay que adecuar las capacidades productivas para asegurarnos el futuro”.<sup>374</sup>

---

<sup>372</sup> *Capacidad emprendedora y visión global. Iniciativa emprendedora y empresa familiar*, 1998.

<sup>373</sup> <http://laempresafamiliar.com/web/dossiers/04>, 2003. El acuerdo con Shangai Benyuan es de asistencia técnica en una primera fase e incluye una opción de compra del 70% de las acciones de la empresa china por un periodo de cuatro años.

<sup>374</sup> *La Vanguardia* (12-5-2001) informaba de que parte de la producción iba a trasladarse a Soria. Fuentes del Comité de Empresa explicaban que la empresa ofrecía unas indemnizaciones de entre 22 y 27 días por año trabajado, con un máximo de una anualidad. También planteaba la posible recolocación en otras filiales del grupo, pero el Comité lo rechazaba, ya que la oferta no mantenía las condiciones de antigüedad ni de nivel salarial.

El proceso de globalización de FICOSA coincidió con un cambio en las relaciones entre el fabricante y la industria auxiliar. El primer elemento que cabe considerar en esta dinámica, en tanto que afectó de manera muy precisa a los suministradores españoles de las empresas automovilísticas que fabricaban en el país, fue la instalación de Ford y GM en España y la posterior compra de SEAT por Volkswagen. En este contexto, las empresas suministradoras pudieron darse cuenta de que se producía una clara centralización de las compras: “las decisiones de compras se trasladan al exterior y, más concretamente, a órganos que centralizan todas las compras en Europa y que están ubicados en los países de origen del capital”.<sup>375</sup>

Casi simultáneamente se produjo un cambio en la organización productiva que modificó la relación entre el fabricante y el suministrador: se pasó a trabajar en *just in time*, lo que implicaba realizar suministros diarios, en lugar de entregas semanales, tal y como había sido habitual hasta entonces. Ello dio lugar a la creación de parques de proveedores cerca de la fábrica para poder sincronizar el suministro con las cadenas de montaje del fabricante. Todos estos elementos estuvieron presentes en la decisión de internacionalización de FICOSA a mediados de la década de 1980. El planteamiento era claro: si no se aumentaba la producción, no se iba a tener ninguna función dentro de ese mercado.

Por ello teníamos que acercarnos a estos centros de decisión, que europeizamos, por lo que se planteó nuestra europeización en la Junta General que hacíamos todos los años en junio y, aunque el 90% de las acciones pertenecían a la familia y solo el 10% a otros accionistas, teníamos que pasar el examen de las cuentas. La reacción fue dura, porque solo representaba inversión y no dividendos. Algunos accionistas no lo veían con claridad, ya que no sabían los resultados que íbamos a tener a largo plazo.<sup>376</sup>

Esto sucedía en la Junta General de 1986, año del ingreso de España en la CEE. FICOSA era suministrador de Ford y GM en España; las buenas relaciones que mantenía con los departamentos de compras de estas empresas le abrieron las posibilidades de suministro global. Al mismo tiempo, supo mantener su presencia en SEAT tras la compra de la empresa española por Volkswagen, lo que le permitió introducirse como suministrador global del grupo alemán. Estos fueron sus primeros grandes clientes; posteriormente, tuvieron una significativa importancia, junto a estos, PSA-Citröen, Renault y FIAT.

---

<sup>375</sup> García Ruiz, J. L. (coord.), 2003: 206-207.

<sup>376</sup> Pujol Artigas, J. M.<sup>a</sup>, 1998.

#### 4.5.1. Cambios organizativos y funcionales

Los planteamientos de FICOSA frente a estos nuevos retos se dirigieron, en gran parte, a crear empresa: considerando que la organización y la dirección eran fundamentales para alcanzar ese objetivo, puso especial interés en desarrollar su cultura empresarial o filosofía de actuación y en crear la estructura organizativa que lo permitiera. La cultura de empresa se plasmó en diferentes escritos formales que querían ser identificativos de la empresa para así darla a conocer a sus clientes y trabajadores, y que pueden encontrarse en los diferentes dossiers de estudio y de publicidad editados por FICOSA.<sup>377</sup>

Los criterios culturales que orientaron su organización se concretaron en los siguientes puntos:

- **Compromiso:** en el sentido de saber atender las necesidades de los empleados, los clientes, la comunidad y los accionistas.
- **Vivir los valores:** algo más que desarrollar productos.
- **Interés por las personas y formación de equipos:** trato amable e informal; compartir conocimientos, aprender de los errores y cooperar.
- **Trabajo:** todos los trabajos son importantes, aunque hay diferentes responsabilidades.
- **Calidad:** obliga a una mejora continua, a la innovación y a la creatividad.
- **Enfoque al cliente:** voluntad de establecer relaciones de confianza con él y de anticiparse a sus necesidades.
- **Liderazgo:** en el sentido de huir del protagonismo y liderar con el ejemplo.

Estos planteamientos generales se implementaron en las diferentes empresas del grupo conforme fueron teniendo un flujo de pedidos suficiente para conferirles cierta seguridad y margen de maniobra. En el *Manual de acogida* de Fico Cables S. A.<sup>378</sup> se alude explícitamente a ellos como “Nuestros principios”; en ese epígrafe se realizan puntualizaciones precisas de los criterios señalados anteriormente en relación con el cliente, la calidad, las personas, la participación, la innovación y la exigencia de superación. Inmersos en la filosofía de FICOSA, estos criterios de cultura de empresa se convirtieron en una de las bases de su consolidación y expansión, pues crearon un equilibrio muy

---

<sup>377</sup> FICOSA International S. A., 2003.

<sup>378</sup> Fico Cables S. A., 1997.

específico en el uso de los factores productivos, en el que asumían la ventaja comparativa de estos, pero siempre en función de integrarlos en un planteamiento organizativo y de productividad global de la empresa.

La orientación al cliente y las consideraciones acerca de la calidad, así como la concepción de la función directiva como elemento esencial en la organización, eran una consecuencia de la formación autodidacta de su presidente, que aceptó los criterios de actuación que observaba en el sector. Estos criterios, que enmarcaron la actuación del *management* empresarial de FICOSA, remiten a autores como Sloan, Drucker, Gellinier y Juran, que estuvieron muy presentes en los planteamientos organizativos de las empresas españolas durante los años ochenta y noventa, si bien sus gestores no bebieron directamente de esas fuentes. Los criterios de esos autores resaltaban la importancia de la dirección y la calidad en la gestión empresarial; son exponentes de lo que se ha dado en llamar la escuela “neo-clásica” en la gestión empresarial, que plantea como criterio esencial del *management* la maximización del beneficio. No obstante, también adoptan criterios o aspectos de la escuela psicosociológica, principalmente en el aspecto de dirección del personal. Juran, en cambio, se relaciona, sobre todo, con el concepto de calidad y la introducción en la gestión de la idea de calidad total.

Durante aquellos años la empresa decidió adoptar una estructura simple, con centros de producción deslocalizados por el territorio con el propósito de buscar ventajas comparativas, lo que, en parte, supuso continuar la tradición de funcionamiento anterior, que había dado lugar a la creación de diversas empresas especializadas en producto entre las que se establecía una relación para satisfacer la demanda final. El primer paso en este sentido lo dio en los años ochenta, con la creación de nuevas empresas y centros de producción en Sant Guim de Freixenet (Lleida), Burgo de Osma (Soria) y Soria, lejos de su núcleo de concentración original de Rubí.<sup>379</sup> En esa localización pesaron básicamente dos condicionantes: por una parte, las características de estas zonas, áreas poco pobla-

---

<sup>379</sup> Sant Guim de Freixenet es un municipio de la comarca de La Segarra (Lleida) situado a pocos kilómetros de la provincia de Barcelona y de la N-II. FICOSA compró unos terrenos no urbanizables a principios de los años ochenta; inmediatamente, el municipio elaboró un plan general y específico sobre la zona, calificándola de industrial. Una vez aprobada la normativa urbanística, la empresa contó con algunas ayudas oficiales para su instalación. Su población es de unos mil habitantes, y la principal oferta de trabajo femenino se concentra en las empresas del grupo FICOSA. Burgo de Osma (Soria), cuya población asciende a unos cinco mil habitantes, cuenta con el Polígono Industrial La Güera, donde se ubica una empresa del grupo; este polígono recibe ayudas preferentes de la Diputación de Soria y la Junta de Castilla y León. En Soria, el grupo tiene instalada otra empresa en el Polígono Las Casas, con ayudas similares a las otorgadas en Burgo de Osma. La empresa cuenta con alrededor de 600 trabajadores en estas instalaciones, siendo muy importante el peso de la mano de obra femenina en el proceso de producción.

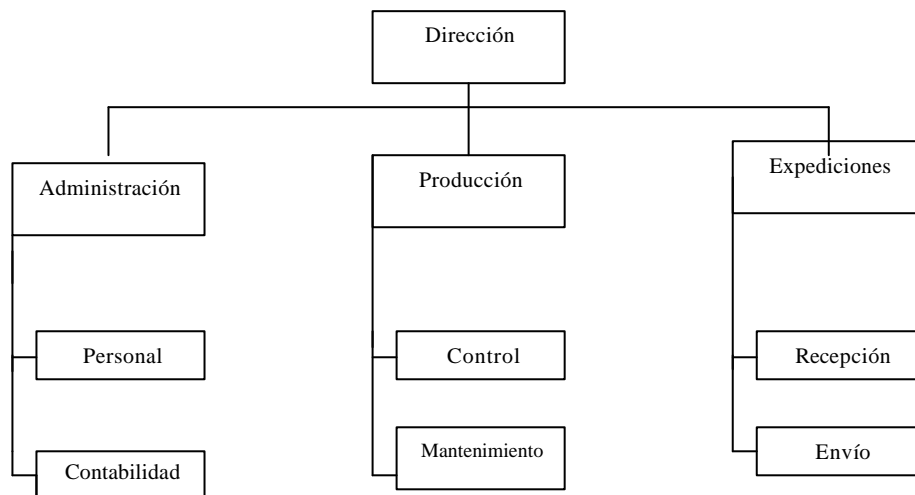
das, con un peso notable de la actividad agraria y el subempleo, donde la actividad industrial fue bien recibida; por otra, el alejamiento de la zona de Barcelona, donde los costes de instalación y de funcionamiento eran superiores, lo que hacía que la empresa no encontrase ninguna ventaja comparativa, en relación con aquellos núcleos, en una localización próxima a Rubí. En definitiva, la empresa no dio prioridad a las economías de aglomeración, concentrando empresas en su ubicación inicial o en sus proximidades, sino que localizó los nuevos centros de producción en áreas donde no existía una dinámica laboral y sindical similar a la que se había generado en sus plantas matrices. Los costes de instalación no tenían por qué ser superiores, pues la empresa buscaba suelos relativamente baratos y, a menudo, contaba con ayudas de instalación, por tratarse de municipios poco industrializados. En cambio, los costes de funcionamiento y de dirección podían ser superiores, al tener que adaptar una mayor estructura organizativa para el control efectivo de las nuevas plantas de producción.

FICOSA potenció una estructura de funcionamiento de la producción en la que la dirección –en este caso de fábrica y empresa– realizaba pocas funciones de compras y las de administración únicamente relacionadas con la producción, que se llevaban a cabo siempre bajo la supervisión directa de las oficinas centrales del holding, continuando así con la organización que había desarrollado desde un primer momento. Por el contrario, las diferentes empresas y factorías sí tenían competencias en la distribución de tiempos y el control de producto, para cubrir los objetivos de producción que se le habían marcado. Mientras tanto, las funciones de venta, compra, gestión financiera y control dependían de la dirección del holding, que se había potenciado con un equipo de dirección formado por profesionales. En última instancia, se trataba de un esquema organizativo, continuador del anterior, que permitió a FICOSA, en su etapa de expansión, asumir los retos de aumento de la producción y pasar fácilmente de la estructura de fábrica a la multidivisional, reforzando su núcleo central y potenciando su funcionalidad de holding, no exclusivamente financiero.

El funcionamiento y la organización de las diferentes empresas integradas en el grupo eran muy similares, al margen de las lógicas diferencias técnicas que podían darse en función del producto fabricado. Se trataba de centros de producción que fueron adquiriendo paulatina complejidad conforme fueron expandiéndose, especialmente a partir de mediados de los años ochenta. Fue entonces cuando esta estructura simple, formada por factorías con menos de cien trabajadores, derivó en una estructura de mandos interme-

dios y de cuadros técnicos que determinaron una integración flexible del personal, esencialmente de producción.

*Organigrama de las plantas de producción de FICOSA a principios de los años ochenta*

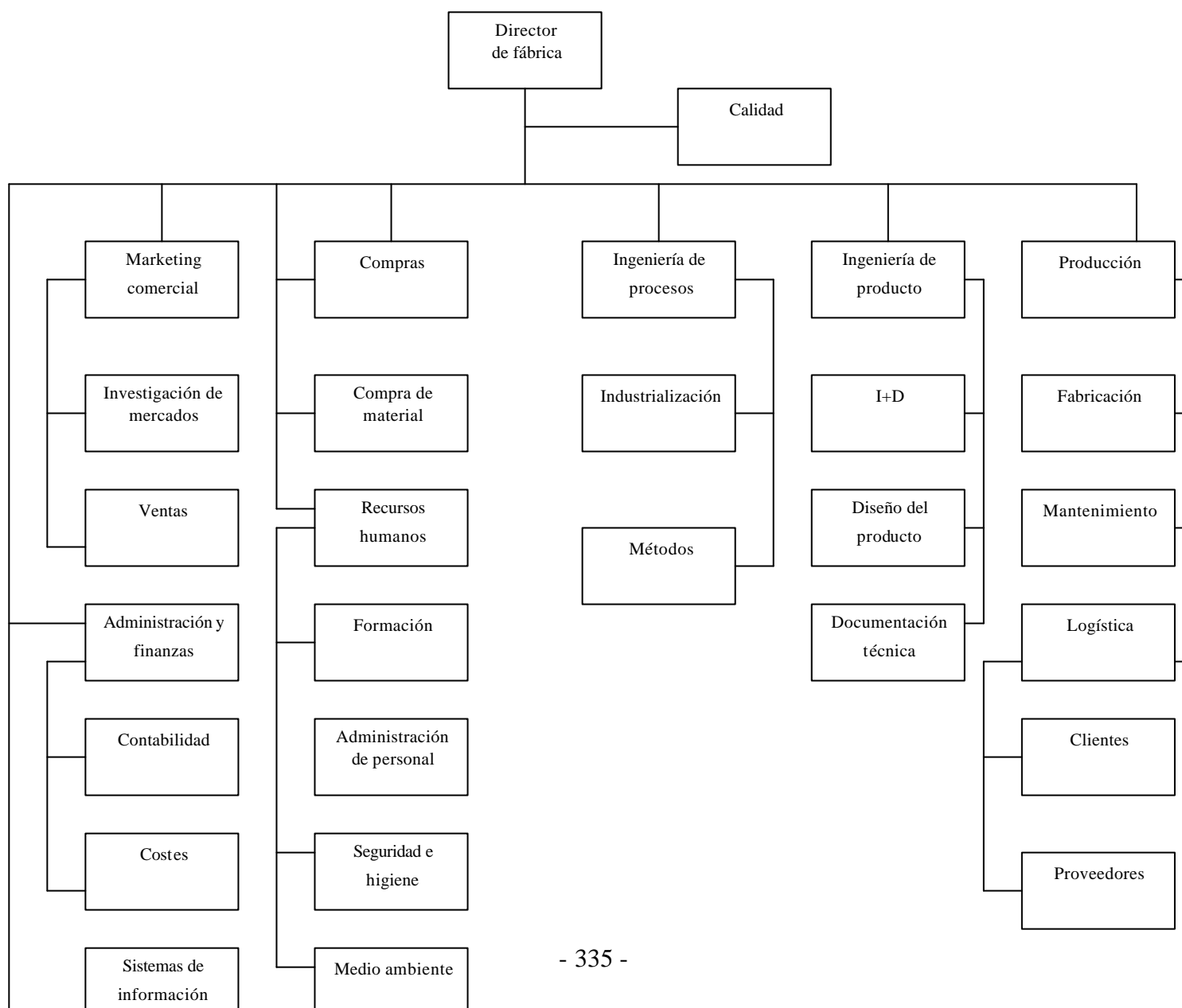


Las empresas del grupo, como hemos comentado reiteradamente, eran centros de producción, lo que implicaba cierto predominio de la cultura industrial en su funcionamiento. Las características de sus compras y ventas vendrían dadas externamente; lo importante era relacionar esa estructura de producción con las ingenierías de desarrollo del producto, y fue al realizar este enlace cuando se consolidó esa cultura industrial, que suponía adaptar nuevos productos, diseños y formas de hacer las cosas con una organización productiva que tuviera la suficiente flexibilidad para adaptarse a los criterios de un cliente que trabajaba sin stocks. Esta cultura que fue adoptando el grupo como continuación del taller metalúrgico se convirtió en uno de los principales activos en el desarrollo posterior de la empresa. No hay que olvidar que se trataba de un sector donde había pocos clientes, lo que determinaba una organización de ventas eficaz, pero leve en cuanto a su estructura, muy relacionada con la producción a través de la ingeniería de proyecto del fabricante de automóviles. En este equilibrio relativo entre la ingeniería de procesos, de producto y la producción de la empresa auxiliar, la organización desempeñaba un papel muy relevante.

En este sentido, resulta interesante observar el organigrama de 1997 de una de las empresas más emblemáticas del grupo, como era FcoCable S. A. –la antigua Pujol y Ta-

ragó S. L. de 1949–, cabeza de la división de sistemas de mando y control. Las empresas del grupo fueron expansionándose y creando una estructura organizativa más compleja a partir de la que existía a inicios de los años ochenta. FICOSA ya había integrado en esta estructura a más de 400 trabajadores en sus centros de producción en España. Así se manifiesta también en el organigrama funcional de FicoCable S. A., donde es patente la importancia de la producción, de la que dependen clientes y logística; muy relacionados con esta actividad aparecen las ingenierías de producto y de procesos, así como un departamento de calidad sin línea directa de mando, junto al director de fábrica. Por otro lado, se estructuran unas funciones de compras y recursos humanos que tienen una significación notable, mientras que ventas y administración, donde se introduce un departamento específico de costes, tienen menor funcionalidad.

***Organigrama funcional de Ficocable S. A. en 1997***



FICOSA fue adquiriendo paulatinamente mayor complejidad funcional: el crecimiento de sus ventas era muy importante; cada vez tenía más centros de producción extendidos por el territorio, y se imponía una clara idea de internacionalización en la distribución de las nuevas empresas-factoría. La función de holding de gestión –y no solo financiero– que desarrolló la empresa matriz determinó unas características de organización muy precisas por divisiones lideradas por una empresa del grupo, con un férreo control del resto de las empresas, con intervenciones muy claras en ventas, compras, objetivos y costes de producción, y una decidida centralización de la tecnología aportada a cada una de las factorías del grupo. La relación que se puede establecer entre esta estructura divisional y las diferentes fábricas viene determinada por la idea de que:

La organización de las actividades está concebida para facilitar los objetivos de agilidad, creatividad y competitividad que marcan la filosofía de la empresa. Se funciona mediante unidades pequeñas, descentralizadas y con un gran nivel de autonomía operativa entre ellas.<sup>380</sup>

La estructura de la empresa se fue ajustando a estos nuevos planteamientos: se adoptó la organización por producto, y al mismo tiempo funcional, en el control de los centros de producción que actuaban para los diferentes clientes del grupo. En los primeros niveles de responsabilidades del holding, la empresa no tenía determinada una estructura por clientes que señalase una relación departamental con cada uno de ellos, pues se había optado por un criterio divisional por grupos de productos, lo que no significa que, en instancias superiores, no se señalaran responsabilidades o relaciones específicas con grandes clientes. En este nivel predominaban relaciones de control por producto, que se distribuían por fábricas, y una clara centralización de las funciones generales de finanzas, compras y recursos humanos. Su planteamiento organizativo parecía derivado de la idea desarrollada por Sloan cuando sentó la estructura de GM, que se convirtió en un clásico de la organización multidivisional de la gran empresa hasta bien entrada la década de 1990. Señalaba Sloan:

En pocas palabras, el estudio presentaba una estructura específica para la corporación tal como ésta existía en aquellos momentos. Admitía la fórmula de las divisiones, cada una de las cuales era un grupo autosuficiente de funciones (de ingeniería, producción, ventas, etcétera). Agrupaba las divisiones por actividades similares y proponía colocar a un ejecutivo al frente de cada grupo. El plan preveía la creación

---

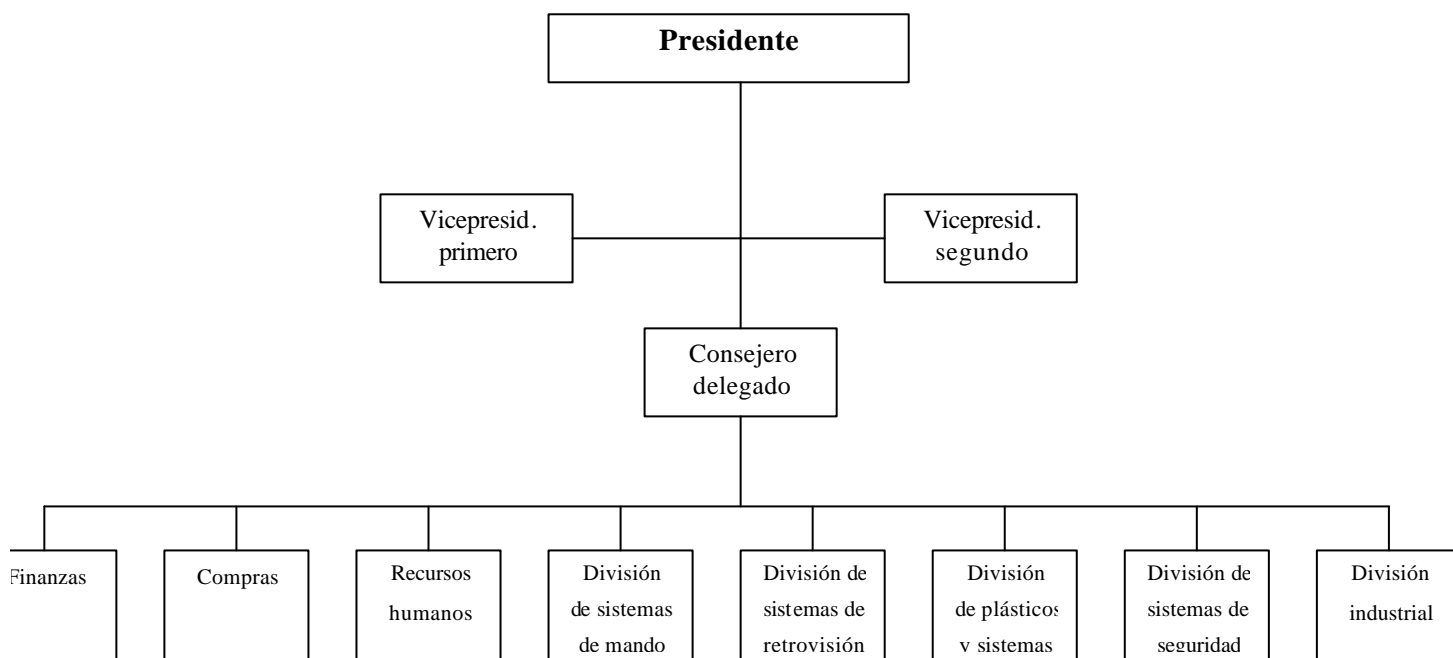
<sup>380</sup> *Capacidad emprendedora y visión global. Iniciativa emprendedora y empresa familiar*, 1998.



de organismos asesores, que no tendrían poderes ejecutivos; preveía también un equipo financiero; distinguía entre política y gestión de esa política y especificaba el lugar que correspondía a cada elemento dentro de la estructura. A su manera expresaba el concepto que más tarde se formularía como operaciones descentralizadas con un control coordinado.<sup>381</sup>

Esta organización se complementaba con la clara indicación del funcionamiento de las diferentes divisiones en su relación y coordinación con el núcleo central que concentraba el control de las funciones ejecutivas en la presidencia de la empresa.

### *Organigrama de FICOSA en 1999*



En el cuadro 4.4 se ha establecido una estructura de doble entrada donde se señala la relación entre la organización en divisiones de la empresa, determinada por los productos, y la territorial, que encuentra su razón de ser en la proximidad con el cliente y la estructura de costes que determina esa ubicación. La internacionalización de la empresa es manifiesta, como puede observarse de la tabla, y la dependencia de las divisiones del

<sup>381</sup> Sloan, A. P., 1944: 255.

holding es muy fuerte. En última instancia, la cultura de la empresa ha adaptado una estructura que, como dice su presidente, quiere ser una empresa global que adapta su expansión a sus condiciones de tamaño y valora como un gran activo su agilidad de adaptación a las condiciones de mercado que se imponen en esta industria:

no creo en la moda que vivimos de concentraciones, absorciones y fusiones. Los grandes conglomerados son verdaderos monstruos. Creo en el concepto de empresa ágil, competitiva y creativa .<sup>382</sup>

En el cuadro 4.4. se puede observar la relación que existe entre la estructura central del holding –ordenada a partir de las divisiones por producto– y los diferentes centros de producción, ya sean ingenierías o factorías. Del análisis de esta estructura se deduce la importancia de las divisiones de sistemas de mando y control, de retrovisores, y de plásticos y sistemas eléctricos, así como la significación de los centros de trabajo instalados en el extranjero. En el caso de las divisiones industrial y de sistemas de seguridad y cierre, en cambio, la mayoría de los centros de trabajo se hallan ubicados en España. Finalmente, las oficinas de ingeniería y marketing tienen una amplia distribución internacional.

La estructura de la empresa es cada vez más importante, de manera que la ligereza organizativa que se planteaba como filosofía no siempre resulta funcional, lo que obliga a asumir otros criterios. En este sentido, es importante señalar cómo, en la estructura de su plantilla, el peso de los cargos superiores e intermedios es porcentualmente similar al que estos tienen en las empresas de mayor tamaño del sector –como es el caso de MAISA, que hemos analizado en el capítulo anterior–, las cuales no presentan una estructura organizativa de holding, lo que pone de manifiesto que la participación accionarial en esta estructura no determina por sí misma estructuras organizativas más simples. Ello se debe, principalmente, a la necesidad de determinar funciones en muchas empresas del grupo que no tienen el tamaño crítico suficiente para poder desarrollarlas de una manera óptima, razón por la que parte de esas funciones se han integrado en las empresas líderes de las diferentes divisiones.

---

<sup>382</sup> *Capacidad emprendedora y visión global. Iniciativa emprendedora y empresa familiar*, 1998.

**Cuadro 4.4. Empresas del grupo FICOSA. Integración por divisiones y localización (1999).**

PAÍS	División de sistemas de mando y control	División de sistemas de retrovisión	División de plásticos y sistemas eléctricos	División de sistemas de seguridad y cierre	División industrial	Ofic. de ingeniería y market.	Número de empresas
<b>España</b>	Fico Cables S.A.: Rubí, Barcelona, Burgo de Osma, Sant Guim de Freix.  Fico Triad S.A.  Cables Gandia S.A.	Fico Mirrors S.A.: Mollet del Vallés, Soria, Nalda.	Fico-Itm S.A.: Rubí, Sant Guim de Freixenet.  Fico-Transpar S.A.: Rubí, Soria.	Huf España S.A.	Cables Gandia S.A.  Flexibles Barcelona S.L.  Industrias Technoflex S.A.  Lames Ibérica S.A.  Suministros Hidráulicos Valencia S.L.	Ficosa International S.A.	13
<b>Portugal</b>	Fico Cables Ltda.			Huf Portuguesa Ltda.		Ficosa International Ltda.	3
<b>Francia</b>	Maurice Lecoy Ficosa International S.A.	Fico Cipa S.A.R.L.  Fico-Mirrors France-Dieuze	Seric Ficosa			Ficosa International S.A.	6
<b>Italia</b>	Ficosa International S.r.l.	Fico Mirrors Italia: Venaria, Morcone.				Ficosa International S.r.l.	3
<b>Polonia</b>		Fico Mirrors Polska					1
<b>Suecia</b>						Ficosa International Sweden	1
<b>Reino Unido</b>			Ficosa International Ltd.			Ficosa International Ltd.	1
<b>Eslovenia</b>			S.E.P. d.o.o. Ficosa				1
<b>Argentina</b>		Ficosa Argentina S.A.	Ficosa Argentina S.A.				1

<b>Brasil</b>	Ficosa do Brasil Ltda.	Ficosa do Brasil Ltda.	Ficosa do Brasil Ltda.			Ficosa do Brasil Ltda.	1
<b>México</b>	Ficosa North America S.A. de C.V.: Escobedo.	Ficosa North America S.A. de C.V.: Salinas-Victoria.	Ficosa North America S.A. de C.V.: Salinas.				1
<b>EE.UU.</b>	Ficosa North America Corporation	Ficosa North America Corporation	Ficosa North America Corporation			Ficosa North America Corporation	1
<b>Turquía</b>		Fico Mirrors Türkiye					1
<b>India</b>	Tata Ficosa A.S.P.L.	Tata Ficosa A.S.P.L.				Tata Ficosa A.S.P.L.	1
<b>Corea</b>	Daeshin Machinery Ind.Co. Ltd.					Daeshin Machinery Ind.Co. Ltd.	1
<b>Centros de trabajo</b>	15	17	11	2	5	10	36
							60

Fuente: Elaboración propia a partir de <http://www.ficosa.es>.

El análisis de FicoCable S. A., cuyo organigrama funcional hemos presentado más arriba, resulta muy significativo en este sentido, pues se trata de una de las principales empresas del holding y, al mismo tiempo, es la empresa de referencia de la división de sistemas de cable y control. La empresa depende del director general de la citada división y produce transmisiones para cambios de marcha, sistemas de freno, transmisiones para cuentakilómetros y cables de mando en general. Cuenta con cuatro centros de trabajo en España, ubicados en Rubí, Burgo de Osma (Soria), Sant Guim de Freixenet (Lérida) y Barcelona, cuyas instalaciones ocupan una superficie total de 24.560 m<sup>2</sup>, 7.621 de los cuales son edificados. Asimismo, dispone de centros de producción en Portugal, México, Brasil y Argentina, y de centros de ingeniería en Alemania, Francia, Reino Unido y Estados Unidos, integrados como empresas independientes. En el ámbito de la división, se repite la estructura organizativa global de holding, representado en este caso por FicoCable. En su conjunto, cuenta con más de 800 puestos de trabajo y ha tenido unos planteamientos bastante claros de expansión: “Dentro de los planes estratégicos de la

compañía, se pretende la globalización de la misma, trabajándose en este momento para la puesta en marcha de plantas de fabricación en la India”.<sup>383</sup>

El organigrama de funcionamiento de la división de cables y sistemas concede gran importancia a la estructura de producción: coordina las cuatro fábricas importantes del grupo y las situadas en el exterior a través de unos directores generales responsables por áreas; centraliza el sistema de ingeniería del grupo, y establece un control amplio sobre él, dando una importancia muy específica a la calidad, la investigación y el desarrollo de productos. Se determina una estructura territorial que podría definirse, principalmente, como de relación con los clientes por zonas geográficas y con responsabilidad en los diferentes centros de producción distribuidos en varios países –en el caso de España, estos se integran en una línea de la estructura de dirección–, sobre la base de una red de apoyo a la calidad, la ingeniería y las compras en común para el grupo.

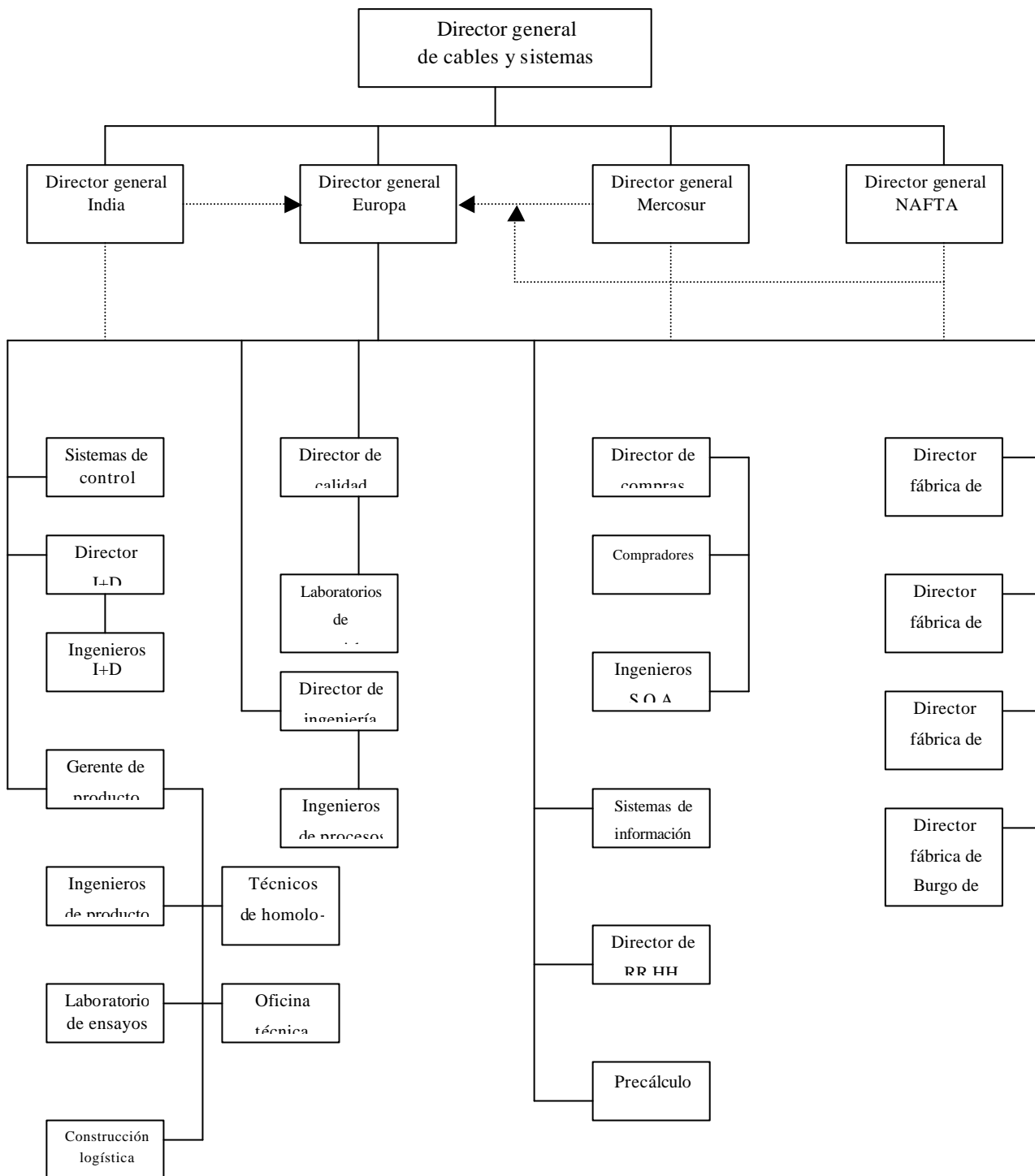
En este punto, resulta interesante puntualizar que FicoCable S. A. es la continuación de la empresa originaria del grupo, constituida en Barcelona en 1949 con el nombre de Pujol y Tarragó S. L., sociedad que adoptó el nombre actual el 16 de noviembre de 1992. Pujol y Tarragó S. L. fue, por otra parte, la empresa fundadora del holding FICOSA. Ello explica la significación de esta empresa en el seno del grupo, así como su participación accionarial en otras empresas de la división.

Señalábamos anteriormente que la cultura industrial es una de las características del grupo; sin duda, esta consideración tiene una gran importancia en el sector. Se trata de una actividad auxiliar de fabricación que se integra cada vez más en la línea de producto del fabricante final, que está sustituyendo paulatinamente el proceso industrial por esta integración. La industria auxiliar no interviene solamente en el suministro de componentes cada vez de mayor valor, sino que se integra en la cadena de montaje del vehículo. Por esta razón, la actividad de ventas o de marketing, tan necesaria para la marca de automóvil, es relativamente secundaria para la industria auxiliar.

---

<sup>383</sup> FicoCables S. A. , 1997.

*Organigrama de FicoCables S. A., empresa de referencia de la división de sistemas de cable y control (1997)*



En este nuevo contexto, las relaciones que se establecen entre los dos elementos de la industria, como señala Coase, han venido a sustituir el mercado y se determinan sobre la base de otros criterios distintos de la cantidad y el precio. Como se apunta en una comu-

nicación presentada en el marco del III Encuentro de Economía Aplicada, las relaciones verticales del sector:

no pueden calificarse como relaciones de mercado en sentido estricto, esto es como unas relaciones de carácter competitivo, con un enfoque a corto plazo, en las que la identidad de las partes es irrelevante y se utiliza el precio como principal criterio a la hora de seleccionar al proveedor<sup>384</sup>

En este sentido, la empresa auxiliar se ha convertido en socio industrial del fabricante de automóviles: sus ventas representan la mayor parte de su coste y permite disminuir el valor añadido del fabricante. Los suministradores de primer nivel desempeñan un papel de gran importancia en esta relación, pues son los que tienen mayores facilidades para la adaptación de costes, suministros y tecnología de producto y de proceso, y en este funcionamiento persiguen un equilibrio financiero. Para ello, es muy importante que la dinámica del sector lleve a aumentar las compras a estos suministradores principales, lo que determina, por otra parte, una dinámica de concentración con los precios a la baja que exige el comprador al suministrador para compensar mayores cuotas de mercado. Esta dinámica permite explicar los cambios tan acelerados que se dan en el seno del sector.

En última instancia, el esfuerzo industrial es esencial para el suministrador. Así lo ha entendido FICOSA, como pone de manifiesto su presidente cuando señala:

Los más importantes constructores tomaron, hace un tiempo, la decisión de confiar a sus proveedores el desarrollo de sus componentes, marcando ellos previamente sus necesidades y especificaciones. Esta tendencia se está generalizando y ha permitido a los fabricantes de componentes desarrollar con mayor rigidez [sic] nuevas tecnologías con la tremenda responsabilidad de no perder el liderazgo del cambio tecnológico, so pena de quedar fuera del mercado.<sup>385</sup>

Este planteamiento de colaboración y funcionalidad del socio industrial en relación con el fabricante de vehículos se complementa con el suministro por módulos (puertas completas, interiores, frenos, etc.), que se entiende como un paso más integrado que el de componentes; es ahí donde quiere situarse la empresa con el propósito de convertirse en un proveedor global. Esta realidad ha obligado a ajustar el organigrama de FICOSA

---

<sup>384</sup> Barneto Carmona, M., 2001.

<sup>385</sup> Pujol Artigas, J. M.<sup>a</sup>, 1997.

International S. A. con relación a sus empresas,<sup>386</sup> lo que ha supuesto sustituir una organización centrada en divisiones con el liderazgo de una empresa del grupo por una estructura matricial en cada una de las divisiones, donde se establece una relación entre la dirección de las diversas empresas y las funciones operativas de la división.

La necesidad de coordinar producciones que se realizan en diferentes países, a veces a partir de centros de ingeniería instalados en un tercer país y con ventas globales para un cliente con suministro en diferentes continentes, obliga a “racionalizar y homogeneizar nuestros procedimientos de trabajo, desarrollar sistemas de comunicación entre centros utilizando el potencial de las nuevas tecnologías y tener un sistema de información y gestión realmente global”.<sup>387</sup> Este esfuerzo industrial obliga a ganarse la confianza del constructor de automóviles, para lo que es necesario que exista un importante conocimiento mutuo, pues el comprador considera varios aspectos, aparte del precio y la seguridad de suministro, como son la capacidad tecnológica, la trayectoria de calidad y la relación personal, que se manifiesta en la accesibilidad de los proyectos.

Las empresas suministradoras han experimentado un proceso de innovación tecnológica importante, tanto en productos como en procesos. Teniendo en cuenta que no se trata de tecnologías horizontales, nos encontramos en un sector donde la innovación y la tecnología del producto solo tienen importancia si la adopta un fabricante en su diseño, para lo cual tiene que ser muy adaptable a las necesidades del producto final.

FICOSA, que es titular de más de 550 patentes, ha otorgado una notable importancia a sus centros de investigación e ingeniería, desarrollados en un primer momento junto a las principales empresas de cada división y, posteriormente, integrados en un ámbito más global, lo que ha dado lugar a la creación de un nuevo centro de investigación en Mollet del Vallés (Barcelona) que centraliza los departamentos de ingeniería de las divisiones del grupo y en el que trabajan más de 450 personas.

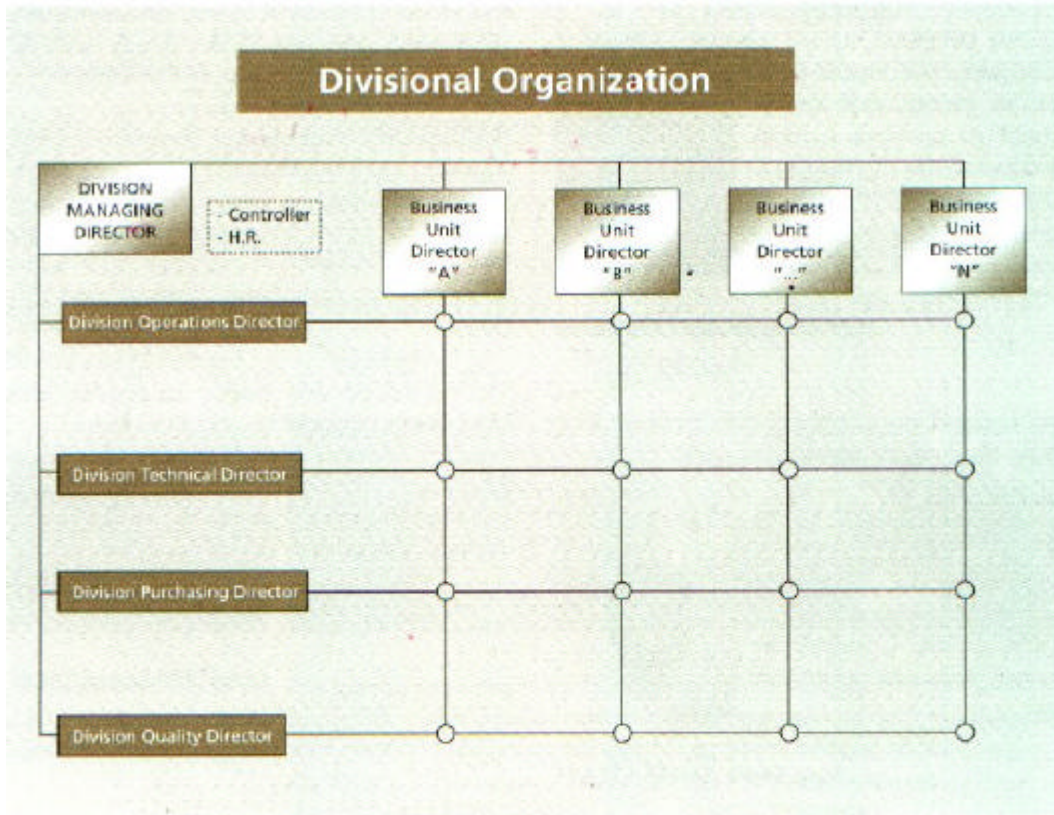
---

<sup>386</sup> *FICOSA Internacional*, 2002, núm. 2. Como hemos comentado, FICOSA se considera muy práctica, debido al autodidactismo en que se basan sus actuaciones, pero no duda en incorporar innovaciones organizativas externas que considera mejores que las empleadas hasta entonces o que se ajustan mejor a sus criterios de actuación. En este sentido, al comprar Magneti-Marelli, división de retrovisores, juzgó como muy positiva la experiencia de dos años de esta empresa en TC/TP (*Target Cost/Target Profit*), motivo por el que se planteó generalizarla en sus empresas.

<sup>387</sup> *FICOSA Internacional*, 2001, núm. 1.



## Organigrama matricial de las divisiones de FICOSA INTERNATIONAL.



F I C O S A I N T E R N A T I O N A L

Fuente: Elaboración propia a partir de FICOSA International, FICOSA WORLD, 2001

Como señala el presidente de la empresa, “Tener un departamento por división es poco operativo e impide que se puedan aprovechar sinergias”.<sup>388</sup> Actualmente, FICOSA International dispone de centros de ingeniería y marketing en Alemania, Brasil, Corea, España, Estados Unidos, Francia, India, Italia, Portugal, Reino Unido y Suecia.

Otro aspecto que tiene una gran relevancia en esta industria es la trayectoria de calidad de la empresa, cuya tarjeta de presentación son las certificaciones. En este sentido, desde 1996, las principales empresas del grupo (FicoCables S. A., Fico Mirrors S. A., Fico

<sup>388</sup> *El Mundo*, 6-11-2001.

Transpar S. A., Fico ITM S. A., Huf España S. A.) cuentan con la certificación de las normas ISO 9001 y 9002. Por otro lado, en la actuación de control de la calidad del producto en el montaje se pueden distinguir el control de materiales, el control de la operación por parte del propio trabajador y la evaluación final de las fases del proceso. Esta última se lleva a cabo una vez que se han realizado las previsiones iniciales, en las que se señalan tiempos de proceso y cambios en este último para alcanzar los criterios de producción y calidad requeridos para adentrarse en la producción seriada. La empresa ha logrado certificar todas sus empresas con normas de calidad estandarizadas y reconocidas internacionalmente por sus clientes, puede verse en el cuadro adjunto las certificaciones de las diferentes compañías del grupo, y cabe señalar “ Nuestro próximo desafío es alcanzar la certificación ISO TS 16949 que comprende los aspectos más positivos de todas ellas”.<sup>389</sup>

**Cuadro 4.5. Localización y certificación de las empresas**

Empresa	Localización	Certificación
Fico Cables	Rubi (Esp.)	ISO 9000, QS 9000,VDA 6.1 EAQF 94
Fico Cables	Sant Guim (Esp.)	QS 9000
Fico Cables	Porto (Prt.)	ISO 9002, QS 9000, VDA 6.1EAQF 94
Fico Cipa	Bruyeres (Fr.)	ISO 9000, QS 9000, EAQF 94
Fico ITM	Rubi (Esp.)	ISO 9001, QS 9000,VDA 6.1
Fico ITM	Sant Guim (Esp.)	ISO 9002, QS 9000,VDA 6.1
Fico Mirrors	Logroño (Esp.)	ISO 9000, QS 9000, EAQF 94
Fico Mirrors	Mollet (Esp.)	ISO 9000, QS 9000, EAQF 94
Fico Mirrors	Soria (Esp.)	ISO 9000, QS 9000, EAQF 94, ISO 14001
Fico Mirrors France	Dieuze (Fra.)	ISO 9000, QS 9000, EAQF 94
Fico Mirrors Italia	Venaria (Ita.)	ISO 9001, EAQF 94

<sup>389</sup> Ficosaworld. 2001, Núm 1.

Fico Mirros Italia	Morcone (Ita.)	ISO 9001, EAQF 94
Fico Mirrors Polska	Sosnowiec (Pol.)	ISO 9000, QS 9000, EAQF 94
Fico Mirrors Turkiye	Bursa (Tur.)	ISO 9002, EAQF 94
Fico Transpar	Rubi (Esp.)	ISO 9001, QS 9000, VDA 6.1EAQF 94
Fico Transpar	Soria (Esp.)	ISO 9001, QS 9000, VDA 6.1EAQF 94
Fico Triad	Rubi (Esp.)	ISO 9000, QS 9000, VDA 6.1EAQF 94
Ficosa North America	Salinas (Mex.)	ISO 9000, QS 9000, VDA 6.1
Huf España	El Burgo de Osma (Esp.)	ISO 9001, ISO 14001, QS9000, VDA 6.1
Huf Portuguesa	Tondela (Por.)	ISO 9001, ISO 14001, QS9000, VDA 6.1
Seric	Le Chatelet-en-Brie (Fra.)	EAQF 94
Ficosa do Brasil	Sao Paulo (Bra.)	ISO 9001, QS9000, VDA 6.1
Ficocables Argentina	Buenos Aires (Arg.)	ISO 9001, QS9000, EAQF94
Metallwarenfabrik Wilke	Wolfenbüttel (Ale.)	ISO 9001, QS9000, VDA 6.1
Ficosa International Ltd.	Tamworth (R.U.)	QS9000

Fuente: Ficosa world. Nº 1, 2001

El tercer aspecto al que hemos aludido es la relación personal, un elemento que constituye una indudable barrera de entrada en la industria. No se trata de una compensación inmediata o un contrato, sino de una ventaja diferida con una relación comercial que puede considerarse implícita y, al mismo tiempo, incierta. La relación personal desempeña un papel fundamental y se manifiesta en aspectos institucionales y personales; así lo expresaba el presidente de FICOSA en una reciente conferencia, donde exponía sus

relaciones con los presidentes de grandes multinacionales del automóvil.<sup>390</sup> Estas relaciones tienen un aspecto sociológico que no se debe pasar por alto, dado que la información ligada a las relaciones sociales puede transformarse, por propios intereses, en una relación económica. En este sentido, aumenta su éxito porque el cumplimiento del interés de las partes se halla sometido a una coerción social que limita los comportamientos oportunistas.<sup>391</sup>

#### **4.6. Las ventas y el empleo desde 1980**

La empresa experimentó un importante incremento de las ventas a partir de 1980, y decidió apostar en su crecimiento por el sector de la automoción, al definirse sus posibilidades de suministro en las empresas de fabricación de vehículos localizadas en España. Esa tendencia creciente y expansiva, sin embargo, no ha sido lineal a lo largo de los veinte años que han transcurrido entre esa fecha y finales del siglo XX, sino que ha pasado por varias etapas.

La empresa ha incrementado el empleo desde 1980 de forma muy significativa, como forma esencial de aumentar la producción, para lo cual ha sido necesario mejorar no solo la organización, sino también la capitalización por puesto de trabajo. En este contexto, la política de empleo en FICOSA se ha dirigido siempre a intentar ajustar los costes salariales, lo que ha motivado que se adaptase a los convenios colectivos del metal de su ámbito provincial y no a un convenio intercentros, que difícilmente podría establecer condiciones menos favorables para el conjunto de su empleo que las existentes en el sector del metal de la provincia de Barcelona, con mejores condiciones laborales que otros centros de producción de la empresa. Junto a la necesidad de control del coste salarial, se ha planteado la flexibilización de plantillas, lo que se ha logrado a través de las horas extraordinarias y los contratos temporales, que han tenido una notable significación.

##### **4.6.1. La evolución de las ventas.**

Durante el periodo transcurrido entre 1980 y 1986, las ventas se concentraron, principalmente, en el mercado interior. Los nuevos fabricantes instalados en España importaban muchos de sus productos, pero, aún así, las posibilidades, para las empresas existen-

---

<sup>390</sup> J. M.<sup>a</sup> Pujol Artigas (2000) comenta sus conversaciones con el presidente de una gran multinacional europea, con el presidente de FIAT y con el vicepresidente de Ford, siempre presididas por la proximidad que manifiestan las palabras “*caro amico*” y “Mira, Carlos”.

<sup>391</sup> Ferrary, M., 2003.

tes, de participar en el aumento de demanda generado fueron importantes. Con todo, el crecimiento de las ventas no fue excepcional: a lo largo de esos seis años, se incrementaron en algo más del 50%, lo que, en el fondo, representaba perder cuota de mercado frente a las compras de la industria de automoción con centros de producción en el país, que habían internacionalizado sus compras. Por otro lado, aunque los esfuerzos por estar presente en el mercado exterior fueron notables, en 1986 las exportaciones no superaban el 9% de la producción. Era complicado aumentar la internacionalización de la producción sobre la base de la exportación, pues ello, además de corresponder a una concepción de suministro clásica que estaba cambiando, chocaba con la voluntad de la empresa de convertirse en suministrador principal de los grupos de automoción.

En 1986 se inauguró una nueva etapa para la empresa, la de la europeización de su producción, estrategia que decidió adoptarse tras observar la unificación de compras que, con criterios europeos, estaban comenzando a desarrollar los fabricantes instalados en España. Vistas las dificultades de aumentar la producción en un contexto clásico de suministro en el mercado interior, así como de realizar esfuerzos de exportación, FICOSA creyó necesario convertirse en suministrador global de la marca de automóvil; para ello, no tenía que limitarse al mercado interior y a exportar una parte de la producción, sino que tenía que producir cerca del fabricante. El presidente de la empresa resumía claramente esta necesidad en su intervención ante la Junta General de accionistas de 1986, donde planteó tres alternativas: “concentrarse en el mercado español, vender la empresa o internacionalizarse para operar en el mercado europeo”.<sup>392</sup> La decisión de operar en el mercado europeo fue la estrategia por la que se decidió apostar, aun sabiendo que ello representaba un esfuerzo importante en una empresa tecnológicamente débil y que no era conocida en los departamentos comerciales de las casas centrales de los fabricantes de automóviles. Esta apuesta se reflejó en la firme actitud de instalar ingenierías cerca del centro de diseño del fabricante y en abrir centros de producción en diversos países europeos.

Las ventas, en valor constante, pasaron a equivaler dos veces y media las de 1980; a partir de este momento, se entró en una espiral de crecimiento muy acusada: en 1996 representaban ya cerca de seis veces esas mismas ventas, y la producción realizada en España equivalía a un 40% de las ventas del grupo. La variación interanual, en valores monetarios constantes, fue del 7,91% entre 1980 y 1986, del 11,03% entre 1986 y 1991,

---

<sup>392</sup> *Capacidad emprendedora y visión global. Iniciativa emprendedora y empresa familiar*, 1998.

del 16,43% entre 1991 y 1996, y del 20,75% entre 1996 y 2001, momento en que se inicia la tercera etapa de este periodo de expansión, que la empresa denomina “de globalización”.

En el cuadro 4.6 se resumen diversos aspectos del crecimiento de FICOSA, en valores constantes de 1998, como las ventas, los recursos generados, la inversión realizada y el empleo. El análisis de las cifras de ventas pone de manifiesto algunas de las consideraciones expuestas con anterioridad, como la estrategia de expansión de la empresa, basada en el criterio de internacionalización, lo que ha determinado un fuerte aumento. También se pueden observar los recursos empleados y los recursos generados, su variación interanual y su crecimiento porcentual a lo largo del periodo. En las tres columnas de la derecha se relacionan estos aspectos por trabajador ocupado.

A partir de las cifras expuestas en el cuadro podemos considerar diversos aspectos relacionados con la evolución de estos parámetros en FICOSA a lo largo del periodo señalado:

- Las ventas experimentaron un fuerte incremento entre 1986 y 1989, época de ciclo alcista y de expansión de la empresa en el mercado europeo, y entre 1994 y 2001, de nuevo coincidiendo con un ciclo alcista y ya con planteamientos de globalización por parte del grupo.
- La plantilla experimentó un crecimiento muy superior al de las ventas. Esta tendencia ha sido continua a lo largo de todo el periodo, si bien los principales incrementos se dieron entre 1994 y 2000, etapa durante la cual la variación anual acumulativa fue del 21,52%.
- Los recursos generados reflejan los dos ciclos alcistas vividos por la actividad económica, primero en España entre 1986 y 1989 y, posteriormente, en el ámbito mundial, desde 1994 (para FICOSA, comenzaron a disminuir en 1999).
- Las inversiones, elevadas desde 1997, experimentan dos variaciones importantes, a lo largo del periodo analizado, que señalan un esfuerzo puntual notable: una en 1988, cuando la empresa apostó de forma decidida por la europeización, y otra en 1996, cuando se planteó el cambio estratégico hacia la globalización, razón por la que fue necesario reordenar la deuda de la empresa.

Cuadro 4.6. Ventas, empleo, inversión y recursos generados en FICOSA durante el periodo 1980-2001 (miles de euros de 1998).

<b>Año</b>	<b>Ingresos</b>	<b>Plantilla</b>	<b>Recursos generados</b>	<b>Inversiones</b>	<b>Ventas trabajador</b>	<b>Inversión trabajador</b>	<b>Rec. generados trabajador</b>
1980	41.497	251	2.685	2.394	165,33	9,54	10,70
1981	32.977	245	1.646	3.425	134,60	13,98	6,72
1982	36.327	430	2.461	4.580	84,48	10,65	5,72
1983	44.141	553	3.034	4.339	79,82	7,85	5,49
1984	46.086	609	3.217	1.912	75,67	3,14	5,28
1985	50.375	703	3.574	2.278	71,66	3,24	5,08
1986	65.554	760	3.275	2.494	86,26	3,28	4,31
1987	70.766	502	4.597	3.076	140,97	,6,13	9,16
1988	80.999	592	5.021	8.138	136,82	13,75	8,48
1989	101.956	1.091	8.163	9.036	93,45	8,28	7,48
1990	109.313	1.302	9.393	12.220	83,96	9,39	7,21
1991	110.659	1.425	8.728	23.924	77,66	16,79	6,12
1992	126.936	1.620	8.670	21.971	78,36	13,56	5,35
1993	133.927	1.589	7.698	8.396	84,28	5,28	4,84
1994	162.988	1.900	11.771	11.322	85,78	5,96	6,20
1995	192.756	2.044	16.418	6.168	94,30	3,02	8,03
1996	236.864	2.415	18.995	15.686	98,08	6,50	7,87
1997	280.539	2.764	22.029	27.765	101,50	10,05	7,97
1998	358.231	3.598	29.096	31.220	99,56	8,68	8,09
1999	420.343	4.196	46.177	31.248	100,18	7,45	11,01
2000	550.919	6.121	47.790	45.130	90,00	7,37	7,81
2001	608.103	5.553	44.664	42.237	109,51	7,61	8,04

**VARIACIÓN INTERANUAL**

<b>Año</b>	<b>Ingresos</b>	<b>Plantilla</b>	<b>Recursos generados</b>	<b>Inversiones</b>	<b>Ventas trabajador</b>	<b>Inversión trabajador</b>	<b>Rec. generados trabajador</b>
1981	-20,53	-2,39	-38,50	43,07	-18,58	46,21	-36,99
1982	10,16	75,51	49,12	33,72	-37,23	-23,75	-15,04
1983	21,51	28,60	23,35	-5,26	-5,51	-26,37	-4,09
1984	4,41	10,13	6,03	-55,93	-5,19	-60,05	-3,72
1985	9,30	15,44	11,14	19,14	-5,31	3,27	-3,72
1986	30,14	8,11	-8,45	9,48	20,38	1,43	-15,32
1987	7,94	-33,95	40,45	23,34	63,42	86,86	112,64
1988	14,47	17,93	9,15	164,56	-2,94	124,30	-7,45
1989	25,86	84,29	62,63	11,03	-31,70	-39,77	-11,75

1990	7,22	19,34	15,11	35,21	-10,16	13,30	-3,54
1991	1,23	9,45	-7,08	95,80	-7,51	78,89	-15,10
1992	14,71	13,68	-0,69	-8,19	0,90	-19,24	-12,65
1993	5,51	-1,91	-11,22	-61,77	7,56	-61,03	-9,48
1994	21,70	19,57	52,90	34,83	1,78	12,76	27,88
1995	18,26	7,58	39,50	-45,52	9,93	-49,36	29,67
1996	22,88	18,15	15,70	154,36	4,00	115,28	-2,08
1997	18,44	14,45	16,00	76,94	3,48	54,60	1,35
1998	25,43	30,17	29,73	10,48	-3,64	-15,13	-0,34
1999	19,46	16,62	61,57	1,89	2,43	-12,63	38,55
2000	31,07	45,88	3,50	44,41	-10,15	-1,01	-29,05
2001	10,38	-9,28	-6,54	-6,40	21,67	3,17	3,02

### VARIACIÓN PERIODO

Año	Ingresos	Plantilla	Recursos generados	Inversiones	Ventas trabajador	Inversión trabajador	Rec. generados trabajador
1980	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
1981	79,47	97,61	61,50	142,72	81,42	146,21	63,01
1982	87,55	171,31	91,71	190,99	51,10	111,48	53,53
1983	106,38	220,32	113,12	180,86	48,28	82,09	51,34
1984	111,07	242,63	119,94	79,56	45,78	32,79	49,43
1985	121,40	280,08	133,30	94,85	43,34	33,86	47,59
1986	157,99	302,79	122,03	104,01	52,18	34,35	40,30
1987	170,54	200,00	171,39	128,37	85,27	64,19	85,70
1988	195,22	235,86	187,07	339,56	82,77	143,97	79,31
1989	245,70	434,66	304,24	376,93	56,53	86,72	69,99
1990	263,44	518,73	350,21	509,63	50,79	98,25	67,51
1991	266,68	567,73	325,43	997,83	46,97	175,76	57,32
1992	305,92	645,42	323,18	916,16	47,40	141,95	50,07
1993	322,76	633,07	286,93	350,23	50,98	55,32	45,32
1994	392,81	756,97	438,73	472,21	51,89	62,38	57,96
1995	464,55	814,34	612,01	257,25	57,05	31,59	75,15
1996	570,84	962,15	708,08	654,34	59,33	68,01	73,59
1997	676,10	1.101,20	821,35	1.157,80	61,40	105,14	74,59
1998	848,02	1.433,47	1.065,55	1.279,08	59,16	89,23	74,33
1999	1.013,03	1.671,71	1.721,64	1.303,25	60,60	77,96	102,99
2000	1.327,73	2.438,65	1.781,81	1.882,01	54,45	77,17	73,07
2001	1.465,53	2.212,35	1.665,22	1.761,51	66,24	79,62	75,27

Fuente: Elaboración propia a partir de *Capacidad emprendedora y visión global. Iniciativa emprendedora y empresa familiar* (1998) y de la base de datos empresariales SABI.



- Un repaso de los indicadores de ventas por persona ocupada nos dan una idea de la aparente productividad de la empresa: esta disminuyó hasta 1991 para, a partir de entonces, experimentar un leve aumento. No hay que olvidar que estamos analizando una industria con precios a la baja, lo que conduce a un equívoco en tanto que buena parte de los incrementos de productividad se transfieren a través del precio al cliente, con reducciones que pueden alcanzar a un 20% por proyecto en cinco años, motivo por el que hay que relativizar esas cifras. Por otra parte, si consideramos una valoración real constante de este indicador, las cifras señalan que el sector es de mano de obra intensiva; dentro de esta, los puestos de trabajo indirectos son cada vez más importantes.
- La inversión por trabajador ha pasado por tres ciclos: entre 1980 y 1983, la empresa inauguró sus nuevas plantas en Rubí, se intensificó la producción y se incorporaron a la organización nuevos trabajadores; entre 1988 y 1992, coincidiendo con los inicios de su expansión por Europa durante un periodo alcista de la economía, se consolidaron las fábricas de Sant Guim de Freixenet y de Burgo de Osma; y a partir de 1997, FICOSA apostó por su expansión global. No obstante, se observa como importante particularidad que la empresa, pasados todos estos años, continúa siendo de mano de obra intensiva, condicionante general de un sector donde los incrementos de producción generan mucha ocupación.
- El empleo intensivo ha hecho que los recursos generados por trabajador descendan a lo largo del periodo, aunque menos que las ventas por trabajador. Ello indica que el sector, para generar recursos, tiene que plantearse aumentos de ventas, lo que, implícitamente, puede derivar en incrementos de productividad, si consideramos que los precios de suministro han disminuido y la única manera de generar recursos y excedente es incrementar las ventas ganando cuota de mercado.

El aspecto esencial del crecimiento de FICOSA a lo largo de estos veinte años ha sido el incremento de sus ventas, para lo que se ha visto obligada a ajustar empleo e inversiones, generando, al mismo tiempo, los recursos suficientes para poder financiar ese proceso. La empresa ha desarrollado esta dinámica de crecimiento hacia la multinacionalización sin haber pasado por una fase de exportación larga que le permitiera introducir sus productos en el exterior; por el contrario, lo ha hecho incorporando I+D a sus productos e instalándose cerca de donde se encontraba el cliente.

Actualmente, menos del 50% de la producción de las empresas del grupo se realiza en España. La sociedad tiene como clientes a los principales grupos automovilísticos del mundo, a los que sirve de una manera global. El peso de sus ventas se concentra en Europa, pero no deja de ser relevante su introducción en el mercado norteamericano, a través de los centros de producción instalados en México y de los centros de ingeniería localizados en Estados Unidos. Asimismo, FICOSA se plantea su expansión en Asia y sigue de cerca sus inversiones en Brasil y Argentina. En el cuadro 4.7 se muestra la distribución territorial y por clientes de sus ventas.

**Cuadro 4.7. Distribucion de las ventas en 2002 (millones de euros).**

Cientes	VW	Ford	GM	PSA-Citröen	Renault-Nissan	Fiat	Otros	TOTAL
Europa	116,99	75,32	52,22	31,63	33,14	21,09	171,73	502,12
América Norte	11,51	37,08	32,31	0,00	0,00	0,00	35,34	116,24
América Sur	7,78	4,80	1,77	0,47	0,65	0,00	1,26	16,74
Asia	0,00	1,50	1,13	0,00	0,00	0,38	4,50	7,50
<b>TOTAL</b>	<b>136,29</b>	<b>118,70</b>	<b>87,43</b>	<b>32,10</b>	<b>33,79</b>	<b>21,46</b>	<b>212,82</b>	<b>642,60</b>
<b>Distribución porcentual</b>								
Cientes	VW	Ford	GM	PSA-Citröen	Renault-Nissan	Fiat	Otros	TOTAL
Europa	18,21	11,72	8,13	4,92	5,16	3,28	26,72	78,14
América Norte	1,79	5,77	5,03	0,00	0,00	0,00	5,50	18,09
América Sur	1,21	0,75	0,28	0,07	0,10	0,00	0,20	2,61
Asia	0,00	0,23	0,18	0,00	0,00	0,06	0,70	1,17
<b>TOTAL</b>	<b>21,21</b>	<b>18,47</b>	<b>13,61</b>	<b>5,00</b>	<b>5,26</b>	<b>3,34</b>	<b>33,12</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de información de la empresa (<http://www.ficosa.com/esp/corp/>).

Esta dinámica ha llevado a situaciones problemáticas y de riesgo para el equilibrio financiero del grupo, como ha sido la necesidad de aportar recursos propios para la expansión, dado el planteamiento de querer mantener la estructura familiar en la propiedad de la empresa. La ampliación de capital fue importante se pasó de los 9 millones de pesetas de 1976, año de la creación de FICOSA, a los 998 millones de 1997, y se hizo a partir de recursos propios y aportaciones de los accionistas, que lograron mantener la idea de empresa familiar. Con todo, los problemas financieros a que ha tenido que hacer frente la empresa han sido notables, como muestra la valoración que hacen de ellos Fontrodona y Hernández en un trabajo publicado por la Dirección General de Industria de la Generalitat de Catalunya.

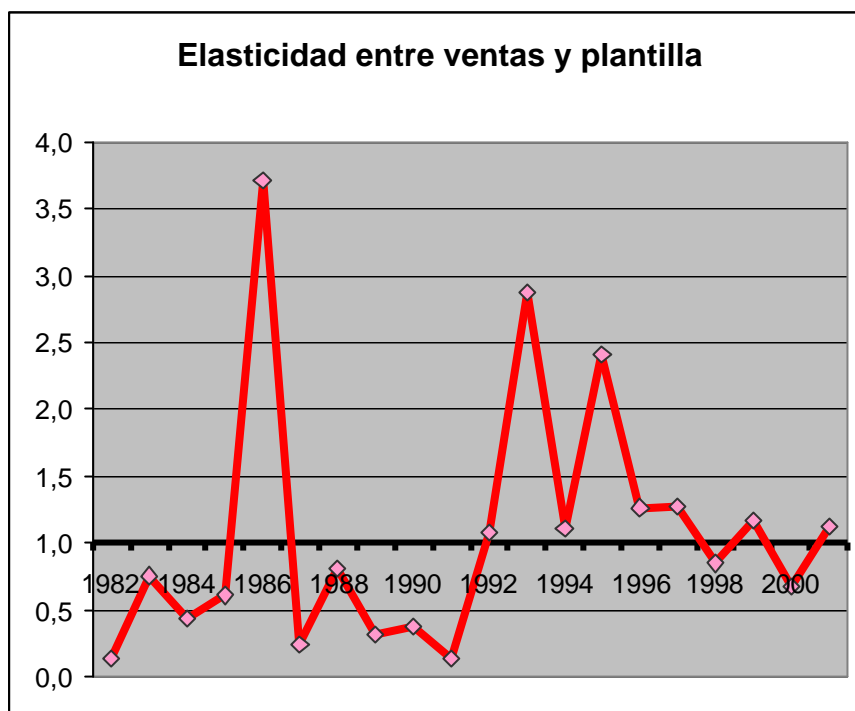
Sin embargo, la financiación de esta rápida trayectoria de internacionalización ha requerido un esfuerzo [...] la dirección de Ficosa buscó ayuda en un grupo de asesores de Nueva York, pero la experiencia fue un fracaso a causa de las condiciones draconianas que exigieron a la compañía para captar inversores o preparar su salida a Bolsa.

En este contexto, el Grupo alcanzó a finales de 1995 unas deudas superiores a los 20.000 MPTA, que significaban el 80% del pasivo, y de los cuales menos de 3.000 eran deuda consolidada a largo plazo.<sup>393</sup>

Al margen de las dificultades financieras de la empresa, a las que nos referiremos de forma específica más adelante, hay otro aspecto que considerar en la expansión de sus ventas, y es que esa expansión ha generado empleo, lo que ha tenido dos consecuencias muy precisas: por un lado, la necesidad de crear una estructura de control con cuadros intermedios que pudiesen ordenar ese fuerte incremento de la ocupación en las diversas factorías o centros de trabajo de la empresa; por otro, que, aparentemente, la productividad por persona ocupada no ha aumentado a lo largo del periodo. Si se observa el gráfico donde se indica la elasticidad entre las ventas y la ocupación desde 1982 –los valores de 1981 manifiestan una escasa flexibilidad de ajuste de la plantilla frente a una disminución de más de seis millones de euros en las ventas en valores constantes–, puede verse cómo, en nueve años, esta elasticidad es superior a la unidad, lo que refleja un aumento proporcionalmente superior de las ventas respecto de la ocupación; ello señala incrementos de productividad que pueden deberse a inicios de proyectos, cuando se ha capitalizado la producción en función de estos y las disminuciones de precios aún no se han manifestado. Por el contrario, en once años, los incrementos de venta se han conseguido con un aumento superior en el número de trabajadores empleados, lo que indica que las inversiones temporales necesarias para adaptarse a nuevos proyectos o procesos se absorben posteriormente por el incremento del empleo.

---

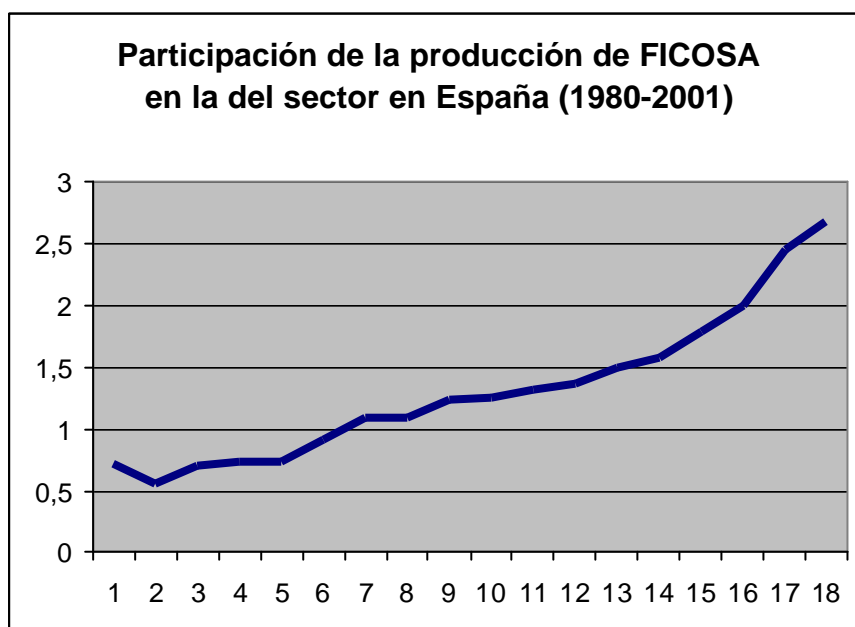
<sup>393</sup> Fontrodona, J.; Hernández, J. M., 1997. Traducción del catalán: “Tanmateix, el finançament d’aquesta ràpida trajectòria d’internacionalització ha requerit un gran esforç [...] la direcció de Ficosa va cercar l’ajut d’un grup d’assessors de Nova York, però l’experiència va ser un fracàs a causa de les condicions draconianes que exigien a la companyia per tal de captar inversors o preparar la sortida a Borsa. En aquest context, el Grup va arribar al final del 1995 amb uns deutes superiors als 20.000 MPTA, que representaven el 80% del passiu i dels quals menys de 3.000 eren deute consolidat a llarg termini”.



La industria auxiliar del automóvil, a pesar del fuerte aumento de su productividad y de su necesidad de inversiones, es de mano de obra intensiva y encuentra cierta inelasticidad en el crecimiento de la productividad estimada a partir de un determinado momento de equilibrio de inversión. Junto a este aspecto, hay que tener en cuenta la caída proporcional de los precios de los productos suministrados con relación al número de unidades producidas. Esta dinámica ha estado siempre presente en el funcionamiento de estas empresas en su relación con los fabricantes, aunque con nuevos planteamientos de organización de los procesos de producción y con el paso de suministro de piezas a componentes y de estos a módulos, lo que ha implicado un aumento de pedidos en algunas empresas, pero una disminución equivalente del ingreso unitario de cuando se trabajaba por demanda de piezas.<sup>394</sup> Esta situación ha obligado a los suministradores –también a FICOSA– a adoptar dos actitudes: por un lado, a incrementar las ventas como forma de

<sup>394</sup> La dinámica de ajuste de precios a la baja entre fabricante y suministrador ha estado presente en el sector desde sus inicios. Una forma muy específica de abordar estas relaciones fue la de López de Arriortúa, quien quiso plasmarla como un planteamiento teórico al que se dio el nombre de programa PICOS (Purchased Input Concept Organisation with Suppliers) y que actúa de una doble manera: primero en la determinación de los precios, estableciendo un proceso de confrontación de costes con los suministradores y, posteriormente, interviniendo en un proceso de educación/desarrollo en las factorías de los suministradores. Este programa fue iniciado por López de Arriortúa cuando era el responsable de compras de GM Europa y, después, en el ámbito mundial, donde pudo instrumentalizar de manera general estos criterios que había empezado a plantear en la década de 1980 cuando era el responsable de compras de la factoría de GM en Zaragoza. FICOSA se posicionó como un buen proveedor de la empresa instalada en España.

garantizar su adaptación al nuevo mercado, y por otro, a aumentar productividades o disminuir costes del factor trabajo a partir de fuertes inversiones en instalaciones. Estos procesos de ajuste han determinado, como criterio general de actuación del sector, unas decisiones de deslocalización relativamente ágiles, lo que resulta poco complicado en una actividad donde el traslado de activos materiales es relativamente simple en función de las exigencias –esencialmente laborales– con que se encuentra y de las alternativas de control de costes. Estos criterios siempre irán ligados al planteamiento general de la empresa que, en muchas ocasiones, olvida la rentabilidad interna de una planta de producción, a la que pueden deslocalizar por la necesidad de ajustar globalmente costes y reordenar procesos para aumentar niveles de venta e incrementar cuotas de mercado.



El esfuerzo y los planteamientos de FICOSA en este sentido han sido muy notables, como puede observarse en los cuadros anteriores y en el gráfico que señala la participación de la producción de la empresa en el conjunto del sector en España, lo que da una idea de su significación en el seno de la industria. En este proceso, no hay que olvidar la recuperación de la productividad a partir de 1992, cuando empezó a abrir centros de producción en el exterior y asumió unos planteamientos globales de actuación en el sector.

#### 4.6.2. El empleo en una empresa de trabajo intensivo

La significación del empleo y del coste salarial es importante en esta industria y, lógicamente, también en FICOSA, como veremos posteriormente al analizar su estructura de costes, donde se constata su ajuste a la baja y un importante incremento de la ocupación.

Aceptando estos criterios como base de actuación de la política salarial y de empleo de la empresa, no hay que dejar de considerar otros aspectos, como el interés por mantener una plantilla fija proporcionalmente importante: los costes de adaptación de los trabajadores eventuales y los derivados de su formación, junto a la relativa escasez de mano de obra que puede darse en algunos periodos, obligan a este criterio. Sin embargo, no parece que esta idea haya sido siempre aceptada por estas empresas, a pesar de los descensos relativos en el coste de personal; a partir de 1996, tras las reformas introducidas en el Estatuto de los Trabajadores en materia de nueva contratación, el número de eventuales se ajustó a la baja.

La cabeza del holding, estrictamente FICOSA Internacional, emplea alrededor de cien trabajadores, de los cuales un 50% son administrativos; un 20%, informáticos, operadores y analistas, y un 10%, directores; el resto se distribuye entre *staff* de dirección y servicios auxiliares.<sup>395</sup> Este centenar de personas impulsa el conjunto de la empresa, que muestra una importante centralización de las decisiones en cuanto a la determinación de objetivos de financiación, de producción y de compras y ventas, que se trasladan posteriormente a las plantas. Este grupo conforma una dirección que realiza una función de control e impulso y que señala las estrategias de unas veinte empresas, lo que requiere una estructura de control interna global próxima a las mil personas, sobre unos 4.000 empleados de planta.

La estructura organizativa de FICOSA ha adquirido una complejidad notable, pues ha vivido un proceso de expansión e internacionalización que no ha ido unido a la integración o la colaboración con un gran grupo internacional, lo que le ha llevado a plantear una estructura formada por pequeñas unidades de producción ligadas a un núcleo central fuerte. Estas unidades se han ido creando para asegurar la demanda, lo que ha supuesto un esfuerzo de inversión y un importante control del gasto, razón por la que la empresa

---

<sup>395</sup> FICOSA INTERNATIONAL S.A ,1996, 2001. El año 1995 había 73 trabajadores y el año 2000 estos eran 107. La estructura de empleo y de funciones relativamente es muy similar durante este periodo, dándose el mayor aumento en términos absolutos en personal administrativo y licenciados y un descenso en jefes administrativos.

ha buscado emplazamientos que ofrecieran una ventaja comparativa de coste. El presidente de FICOSA valora en los siguientes términos la idea global de funcionamiento del grupo:

FICOSA International la componemos cinco personas y tres secretarías. Es como un armador que fleta unos barcos (las empresas) y busca el capitán de ese barco confiándole la nave, y marca con él las rutas que tiene que seguir y los objetivos que tiene que cumplir.<sup>396</sup>

La dinámica de expansión y de relocalización por la que apuestan en la actualidad los grandes grupos multinacionales del auxiliar del automóvil es la que decidió seguir FICOSA, frente a la integración inicial que podía plantearse hace unas décadas. Las empresas del sector actúan con una dinámica general muy precisa, lo que hace que los criterios de localización sean muy similares; es decir, las ventajas comparativas son globales y se sitúan en el ámbito de la calidad, el suministro y el control de costes. Ello las lleva a buscar unas economías internas a partir de su estructura empresarial, más que de su entorno, así como a considerar las ventajas comparativas de localización de las diferentes factorías en función del coste global de suministro, en el que intervienen el coste salarial, el de las instalaciones y los costes añadidos de logística. Se trata de actividades o empresas con criterios de localización de factorías y de diversificación de la producción, que en unos casos se integran en grandes grupos multinacionales, lo que se traduce en importantes cambios en sus estructuras funcionales, y en otros, como el de FICOSA, pequeña multinacional del sector, lo hacen a partir de empresas propias.

En la valoración de la significación del empleo en el desarrollo industrial de la empresa no podemos considerar el empleo directo de FICOSA Internacional, pues engloba el *staff* y la dirección. En este sentido, resulta más interesante tomar como ejemplo de su actuación algunas de las empresas del grupo, que tienen unas características específicas: “las plantas son unidades productivas no muy grandes, con poco personal, buenos equipos productivos y orientadas a la prestación de un servicio esmerado”.<sup>397</sup>

La mayor parte del empleo de este conjunto de empresas corresponde a personal de producción, que puede representar valores superiores al 75% del total ocupado, lo que obliga a una permanencia del empleo estable próxima al 70% de la plantilla, pues constituye la estructura de funcionamiento de la empresa. Así puede observarse en el caso de

---

<sup>396</sup> *Capacidad emprendedora y visión global. Iniciativa emprendedora y empresa familiar*, 1998.

<sup>397</sup> *Capacidad emprendedora y visión global. Iniciativa emprendedora y empresa familiar*, 1998.

FicoCables S. A., una de las empresas más importantes del grupo. Seguidamente vamos a considerar diversos aspectos de su dinámica de empleo desde 1994, entre ellos la relación entre personal fijo y eventual, su estructura funcional y sus ajustes respecto a la variación de la producción. En el cuadro 4.8 puede observarse el peso de la eventualidad y la tendencia a disminuir de este elemento regulador del tamaño de la plantilla en los últimos años.

**Cuadro.4.8. Distribución del empleo en Fico-Cables S. A.**

AÑO	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
Trabajadores fijos	228	215	225	252	247	290	304	285
Trabajadores eventuales	116	134	106	94	117	158	119	75
Total	344	349	331	346	364	448	423	360
Peso relativo de los eventuales	33,72	39,25	32,02	27,16	32,14	35,26	28,13	20,83

Fuente: Elaboración propia a partir de la base de datos empresarial SABI.

Desde 1994 y hasta 1999, el número de trabajadores de Fico-Cables S. A. ha seguido una tendencia de aumento del 4,5% anual acumulativo: los eventuales lo han hecho en un 5,28% y los fijos, en un 4,09%. En cambio, a partir de 1999, se ha producido un descenso importante del empleo en 88 personas, 83 de ellas trabajadores eventuales, que representan el 95% de la flexibilización a la baja. Ello sugiere que la evolución de la ocupación durante esos dos años no se ha hecho renovando contratos al personal eventual, lo que explica la caída de su significación en el conjunto de la plantilla de esta empresa del grupo FICOSA durante los dos últimos años.

La flexibilización interna viene dada también por la movilidad funcional: la aceptación de una filosofía de empresa con un aumento de productividad por cambios en los procesos es importante. El manual de acogida de Fico-Cables S. A. lo explica en el sentido de que: “Todas las personas de la cadena deberán conocer todos y cada uno de los puestos de la misma”.<sup>398</sup>

La ordenación del grupo en diversas empresas conduce a la necesidad de equilibrar la estructura de dirección de lo que hemos llamado “centros de producción”, pero que, en

<sup>398</sup> FicoCables S. A., 1997.



la práctica, y de manera notoria en el caso de Fico-Cables S. A. –al tratarse de una empresa en la que recae la responsabilidad de una división–, tienen una importante asignación de tareas de dirección, que determinan una serie de mandos superiores, intermedios e indirectos –en Fico-Cables S. A. representan un 30% de la plantilla–. La consecuencia inmediata de esta situación es que el personal dedicado estrictamente a la producción tiene un peso relativamente bajo, lo que es un tanto contradictorio en una empresa ordenada por centros de producción, donde el *staff* central del holding desempeña un papel muy importante. En el cuadro 4.9 se pueden observar claramente estas diferencias estructurales en la composición de la plantilla de Fico-Cable S.A., en números absolutos y relativos, así como estableciendo algunas relaciones en la cadena de mando.

De los datos expuestos en el cuadro se pueden considerar los siguientes aspectos:

- Los mandos superiores son proporcionalmente elevados, en relación con los mandos intermedios y el personal indirecto, lo que parece un tanto contradictorio, si consideramos su integración en el holding FICOSA. Sin embargo, por otro lado, pone de manifiesto que la empresa, al margen de su integración en el grupo, tiene unas responsabilidades mínimas de dirección, a las que obligan su tamaño y su función.
- El personal de producción es, proporcionalmente, el segmento más numeroso en la estructura de la plantilla. No obstante, su peso es algo inferior al de los centros de producción descentralizados que tienen otros grupos de empresas del sector. Ello es consecuencia, en parte, del elevado peso que tiene la estructura de mandos superiores y personal indirecto en el conjunto de la plantilla, una característica a la que ya hemos aludido anteriormente.
- 

**Cuadro 4.9. Distribución del empleo en Fico-Cable S. A.**

	1995	1998	2000
Número de trabajadores			
Mandos superiores	13	12	20
Mandos intermedios	30	35	32
Personal indirecto	57	67	71

Personal de producción	263	250	300
<b>TOTAL</b>	363	364	423
<b>Distribución</b>			
Mandos superiores	3,58	3,30	4,73
Mandos intermedios	8,26	9,62	7,57
Personal indirecto	15,70	18,41	16,78
Personal de producción	72,45	68,68	70,92
<b>TOTAL</b>	100,00	100,00	100,00
<b>Relación piramidal</b>			
Mandos superiores	1,00	1,00	1,00
Mandos intermedios	2,31	2,92	1,60
Personal indirecto	4,38	5,58	3,55
Personal de producción	20,23	20,83	15,00
Personal prod. / Mandos interm.	8,77	7,14	9,38

Fuente: Elaboración propia a partir de las notas informativas del Registro Mercantil de Barcelona (1996, 1999 y 2001).

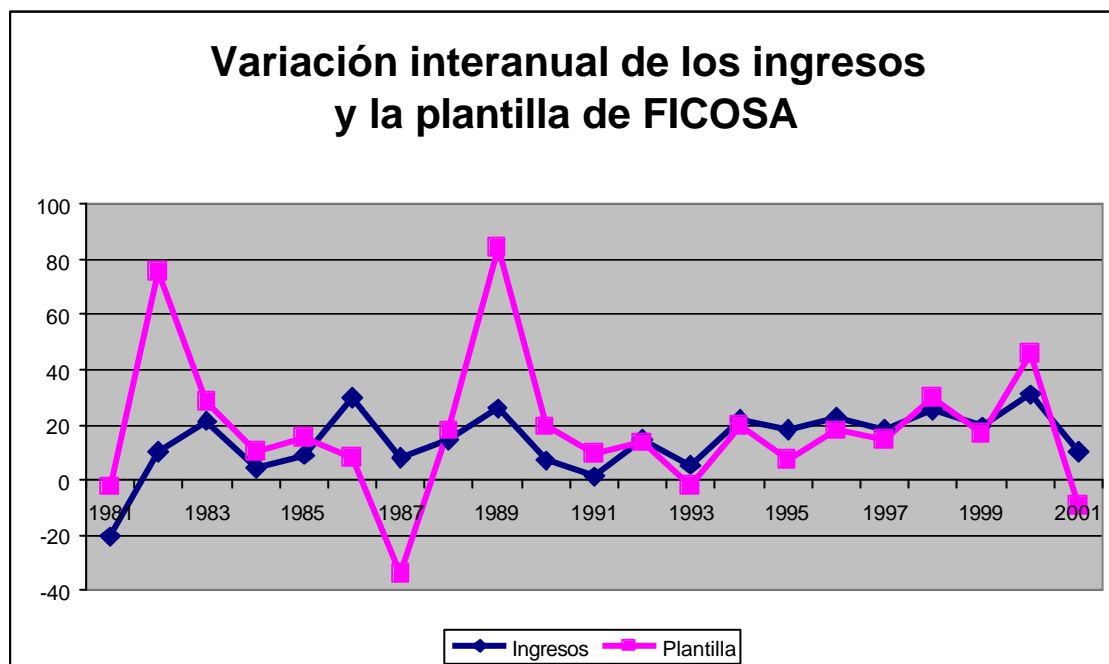
- En la relación piramidal que hemos establecido para la empresa, se observa una relación baja entre mandos intermedios y personal de producción, que se sitúa siempre por debajo de las diez personas de dependencia media. El personal indirecto es relativamente elevado. En este punto, no obstante, cabe considerar que la empresa, de acuerdo con su organigrama, realiza una serie de actividades de investigación de proceso y de producto, así como de materiales, que se incluyen en la estructura organizativa de la empresa. En 2002 se ha introducido un significativo cambio en los criterios organizativos que ha llevado a centralizar los departamentos de I+D.

#### **4.6.3. La relevancia de los costes salariales.**

Los criterios de flexibilidad en el factor trabajo que ha adoptado FICOSA y los cambios que ha introducido en el organigrama de sus empresas nos llevan a considerar que la significación del coste salarial es importante en su estructura productiva. Una forma de mantener sus niveles de competitividad ha sido la de considerar las ventajas operativas que le ofrecía este coste; de ahí sus planteamientos de deslocalización y la aceptación de que la internacianización le podía suponer una ventaja comparativa. FICOSA ya había actuado con estos criterios de deslocalización de empresas en el territorio español. En

un primer momento, las agrupó en Rubí y Castellbisbal (Barcelona), valorando diversos costes –no solo el estrictamente salarial– y considerando que, dado su tamaño, eran más importantes las ventajas de coste de proximidad geográfica que el sustitutivo exclusivamente salarial. No obstante, cuando la empresa aumentó sus niveles de empleo, la idea de costes salariales alternativos volvió a estar presente, razón por la que decidió trasladarse a las provincias de Lleida y Soria. Estos criterios continuaron siendo importantes cuando FICOSA inició su internacionalización.

En el gráfico que muestra la variación anual de los ingresos y de la plantilla se observa una evolución muy similar de ambos indicadores, excepto en 1982, 1987, 1989 y 2001, como consecuencia de la inauguración de nuevos centros de producción y de un descenso puntual, en 1987 y 2001. En los años restantes, el empleo y los ingresos experimentan una evolución muy similar.



La creación de nueva ocupación por parte de la empresa ha sido resultado de sus incrementos de ventas. No obstante, ante la necesidad de aumentar la plantilla, siempre se ha tenido muy presente la búsqueda de una ventaja comparativa a la hora de localizar ese empleo, en un principio como un elemento de coste importante que se pretendía reducir y, posteriormente, matizando ese concepto y planteando alternativas de coste dentro de un proceso de producción en el que intervienen otros componentes.

En un mercado laboral reglado con cierta homogeneidad como es el español existen diferencias territoriales y sociales importantes a la hora de establecer ventajas salariales para las empresas. En este sentido, cabe señalar las diferencias territoriales que introducen los diversos convenios colectivos y las posibilidades de resistencia a la flexibilización que puede encontrar una empresa en un entorno industrial o urbano, frente a otros contextos en los que estos aspectos tienen menor significación. La empresa tuvo en cuenta estos criterios en su expansión de los años ochenta y decidió instalarse en Burgo de Osma (Soria) y en Sant Guim de Freixenet (Lleida), municipio vecino a la provincia de Barcelona, donde, al margen de otras ventajas de localización, los convenios provinciales del metal eran menos gravosos que los de Barcelona. No obstante, la diferencia salarial es un elemento muy importante, como se deduce del hecho de que las diferencias básicas de salario por hora entre los centros de trabajo de Soria y Lleida y los ubicados en la provincia de Barcelona se aproximen al 30%.

**Cuadro 4.10. Diferencias salariales en pesetas anuales entre los Convenios Colectivos Provinciales Siderometalúrgicos de Barcelona, Lleida y Soria. (Datos de 2001)**

	<b>Barcelona</b>	<b>Lleida</b>	<b>Soria*</b>
Jefe de taller	2.143.148	1.683.618	1.607.452
Encargado	2.100.476	1.455.523	1.474.972
Oficial de 1ª	2.064.202	1.584.776	1.527.450
Especialista	2.032.198	1.435.262	1.454.773
Salario medio	2.085.006	1.539.795	1.516.162
Horas anuales	1.772	1.793	1.778
Salario medio por hora	1.176,64	858,78	852,73
Relación con Barcelona	100,00	72,99	72,47

Fuente: Elaboración propia a partir de Lex Nova. Convenios Colectivos Laborales. Actualización 2003.

En el cuadro 4.10 se detallan los datos salariales correspondientes a cuatro categorías profesionales, entre las que se ha establecido un valor medio en la consideración de que los diversos centros de producción del grupo muestran una estructura de personal muy similar. En este sentido, sin tener en cuenta posibles elementos variables o personales del salario, pueden observarse diferencias importantes, con variaciones medias cercanas

al 30% con relación a Barcelona, una diferencia muy significativa en una estructura de costes donde el salario supone entre un 20% y 25% del coste total.

Si valoramos el proceso de crecimiento de la empresa, no hay duda de que los planteamientos de control del coste salarial han estado siempre muy presentes en ella; en este sentido, la extensión de la producción a países del Extremo Oriente y América Latina, a México o a Turquía ha supuesto una disminución del coste salarial medio por persona ocupada. Aceptando las limitaciones que ha debido de suponer la generalización de este proceso, se observa un recorte del coste salarial sobre ventas en el conjunto del grupo, que puede considerarse a través de la comparación entre los salarios medios (coste salarial en relación con el empleo) de FICOSA en su conjunto y los correspondientes a las principales empresas del grupo que producen material auxiliar destinado a la industria de automoción. Estas empresas han vivido un proceso de internacionalización distinto al global del grupo; así, en algunos casos, tiene mayor peso la exportación que su expansión en factorías instaladas en el exterior.

A partir de los valores del cuadro 4.11 puede determinarse que existen diferencias importantes entre los salarios medios de la empresa y los del grupo en su conjunto; asimismo, se puede observar la incidencia salarial que tienen sobre el grupo las actividades incluidas bajo “Otras del grupo”, la mayoría de ellas ubicadas fuera de España.

Del anterior cuadro cabe considerar varios aspectos, empezando por la relación que se da entre los salarios del grupo y la encuesta de salarios del INE.<sup>399</sup> En 1996, el salario medio por trabajador de las empresas importantes de FICOSA y del propio holding era inferior a los datos ofrecidos por el INE para el conjunto de la actividad y para el sector industrial, al margen del tamaño de la empresa. En 2000, los salarios del grupo continuaban situándose por debajo de la media nacional señalada por el INE; no obstante, los de sus empresas industriales experimentaron un incremento importante que llevaba a si-

<sup>399</sup> Encuesta del INE. Costes laborales de 1996 (transformados a euros) y de 2000 (facilitados en euros).

Coste salarial	1996		2000	
	Total	Emp. 250-499 trabajadores	Total	Emp. 250-499 trabajadores
Total actividad	22.941	25.377	23.183	25.852
Total industria	25.259	28.797	26.332	31.646
Metalurgia	28.410	29.286	24.215	36.218
Fabricación de motores, remolques y semirremolques	28.173	24.444	22.381	29.690

tuarlos por encima de los del conjunto de empresas, pero por debajo de los del sector industrial en las empresas mayores de 250 trabajadores.

**Cuadro 4.11. Salario medio de FICOSA y de las empresas del grupo. Euros anuales.**

	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
Fico-Cables S. A.	19.084	21.031	24.121	22.844	24.311	22.938	26.377	30.3
Fico ITM	15.157	16.084	20.766	23.563	23.416	23.963	30.772	32.5
Fico Transpar S. A.	19.136	22.012	23.390	25.525	27.360	26.192	30.568	29.3
Fico Triad S. A.	32.986	25.395	28.457	27.548	26.314	35.804	36.748	30.2
Fico Mirrors S. A.	18.973	20.834	22.588	22.221	27.094	24.854	27.030	27.6
Huf España S. A.	18.585	21.615	26.294	23.343	21.312	23.712	23.386	24.6
Cables Gandia S. A.	26.903	22.674	24.859	27.975	32.732	28.994	31.635	42.5
Total	18.779	20.710	23.753	23.488	24.818	24.844	28.017	28.6
Otras del grupo	17.433	19.207	15.240	16.814	14.633	15.241	14.898	23.4
<b>Total FICOSA</b>	18.309	20.182	20.013	20.629	19.652	19.912	19.652	25.6
Relación con FICOSA								
	<b>1994</b>	<b>1995</b>	<b>1996</b>	<b>1997</b>	<b>1998</b>	<b>1999</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>
Fico-Cables S. A.	104,24	104,21	120,53	110,74	123,71	115,20	134,22	118,
Fico ITM	82,79	79,69	103,77	114,22	119,15	120,35	156,58	126,
Fico Transpar S. A.	104,52	109,07	116,88	123,74	139,22	131,54	155,55	114,
Fico Triad S. A.	180,17	125,83	142,19	133,54	133,90	179,81	187,00	117,
Fico Mirrors S. A.	103,63	103,23	112,87	107,72	137,87	124,82	137,54	107,
Huf España S. A.	101,51	107,10	131,39	113,16	108,45	119,09	119,00	96,
Cables Gandia S. A.	146,94	112,35	124,21	135,61	166,56	145,61	160,98	165,
Total	102,57	102,62	118,69	113,86	126,29	124,77	142,57	111,
Otras del grupo	95,22	95,17	76,15	81,51	74,46	76,54	75,81	91,
<b>Total FICOSA</b>	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,

Fuente: Elaboración propia a partir de la base de datos empresarial SABI.

Estas consideraciones nos llevan a valorar la relación existente entre los salarios de las diversas empresas del grupo y los del conjunto del holding. En este sentido, cabe apuntar que, en 1994, los salarios medios de las empresas que producían para el sector de automoción y que tenían la mayoría de sus factorías instaladas en España eran un 2,57% superiores a los del grupo; en 2001, esta diferencia se situaba ya en el 11,76%. A lo largo del periodo analizado, los salarios medios del conjunto del grupo han experimentado un aumento del 4,30% anual acumulativo, mientras que los de las empresas valoradas lo han hecho en un 4,48%, lo que indica una variación del 3,76% en las empresas del gru-

po no consideradas de manera específica en el cuadro 4.10. Las diferencias salariales entre ellas son notorias: los salarios superiores se dan en la división eléctrica; les siguen, por este orden, los correspondientes a las divisiones de cierre, retrovisión y cables. Todas ellas cuentan con centros de trabajo ubicados fuera de Barcelona.

Aún puede considerarse otro aspecto en relación con el coste salarial por empresa: su peso relativo sobre los ingresos de ventas. A través de las cifras expuestas en el cuadro 4.12 se observa que el coste salarial sobre ingresos tiende a la baja a lo largo del periodo, si se considera el valor medio del indicador para cualquiera de los tres grupos de empresas que hemos contemplado. No obstante, la interpretación debe ser distinta para cada uno de esos grupos.

**Cuadro 4.12. Significación del coste salarial sobre los ingresos.**

	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
Fico-Cables S. A.	23,97	22,21	21,19	22,09	23,54	23,46	24,91	22,65
Fico ITM	24,69	24,81	22,69	21,57	21,94	21,28	25,34	23,88
Fico Transpar S. A.	20,67	20,43	21,09	20,59	21,80	20,54	22,68	21,65
Fico Triad S. A.	32,57	27,89	18,11	18,09	9,86	9,10	14,84	18,28
Fico Mirrors S. A.	20,84	21,42	21,84	20,40	21,96	21,10	23,35	21,03
Huf España S. A.	12,90	10,32	11,96	11,77	9,78	11,89	10,51	12,30
Cables Gandia S. A.	25,14	25,57	32,50	30,26	27,15	25,88	25,96	28,72
<b>Total</b>	<b>19,65</b>	<b>17,85</b>	<b>18,66</b>	<b>18,09</b>	<b>16,95</b>	<b>17,15</b>	<b>18,34</b>	<b>18,86</b>
Otras del grupo	36,31	29,31	25,95	25,25	27,08	23,53	22,35	23,34
<b>Total FICOSA</b>	<b>23,19</b>	<b>20,54</b>	<b>20,59</b>	<b>20,08</b>	<b>19,74</b>	<b>19,19</b>	<b>20,08</b>	<b>20,98</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de la base de datos empresarial SABI.

En primer lugar, hay que señalar que es en las empresas del grupo ubicadas en España que producen material auxiliar para la automoción donde los salarios pesan menos en el conjunto de ventas, por lo que los resultados de su disminución a lo largo del periodo no han sido tan espectaculares como en el resto de las empresas del grupo, donde el esfuerzo de recorte de este porcentaje, cifrado en 13 puntos, ha sido muy importante. Ello se ha debido a que los centros ubicados en el exterior realizan cada vez más trabajos de producción, habiéndose dado un aumento muy importante en países con un coste salarial inferior. Así pues, en este grupo no solo hay que contabilizar a los centros de ingeniería que se ubican cerca del fabricante, sino también el desplazamiento de la producción. En el cuadro se aprecian, por otra parte, los bajos porcentajes del coste salarial en dos empresas del grupo: Huf España S. A., con centro de producción en

Burgo de Osma, y Fico Triad S. A., instalada en Rubí. El resto de las empresas se sitúan por encima de la media en el peso del coste salarial sobre el conjunto de las ventas, siendo elevado ese coste en Cables Gandia, empresa que se encuentra a caballo entre la división de control y mando y la industrial del grupo.

FICOSA, que ha controlado este elemento de coste durante su expansión internacional, ha sustentado en él una parte de sus criterios de desplazamiento de la producción. En el caso de las divisiones que concentran la mayor parte de su producción en España, los condicionantes de variación salarial son más homogéneos y menos flexibles que en el caso de las decisiones que se toman en un ámbito más amplio, lo que otorga la posibilidad de globalización en la producción y favorece la política de control del coste salarial. En este sentido, la estructura organizativa de FICOSA, con un organigrama divisional de unidad empresarial nominalmente independiente y un desarrollo de la producción en distintas empresas, ha posibilitado esta actuación: es diferente ordenar y estructurar una empresa de alrededor de 250 trabajadores en plantilla –promedio de los centros de producción del grupo– que una que se aproxima a los 5.000.

Las ventajas que ofrece sobre el coste salarial el hecho de no tener un convenio global han sido otro factor importante en la expansión de la empresa en España, pues esta trabaja con unos márgenes ajustados y dentro de una dinámica de aumento de la producción con precios a la baja, lo que la obliga a importantes ajustes de coste y aumentos de productividad, en un marco donde el peso de la mano de obra en el coste total es muy notable. No obstante, en la actualidad, gracias a los aumentos de productividad derivados de la capitalización de instalaciones, esta ventaja relativa ha dejado de tener la significación que tuvo en su momento en muchas líneas de producción fuertemente capitalizadas y en actividades del personal indirecto de la empresa.



**Cuadro 4.13. El empleo y los salarios en las empresas del grupo FICOSA de las divisiones de automoción localizadas en España (1994-2001).**

Empresa	Localización	Centros de producción industrial	Número de trabajadores (2001)	Salario medio en € (2001)	Aumento salarial medio anual	Coste sobre ventas		División
						1994	2001	
Fico-Cables S. A.	Rubí, Barcelona, Burgo de Osma, Sant Guim de Freixenet	3	360	23.888	3,72	23,97	22,65	Mando y control
Fico ITM	Rubí, Sant Guim de Freixenet	2	188	23.278	6,10	24,39	23,88	Plásticos y eléctricos
Fico Transpar S. A.	Rubí, Soria	2	239	25.442	3,42	20,67	21,65	Plásticos y eléctricos
Fico Triad S. A.	Rubí	1	395	30.434	-0,70	32,57	18,28	Mando y control
Fico Mirrors S. A.	Mollet, Soria, Nalda (Rioja)	3	678	23.904	3,01	20,84	21,03	Retrovisión
Huf España S. A.	Burgo de Osma	1	457	22.863	2,26	12,90	12,30	Seguridad y cierre
Cables Gandia S. A.	Castellbisbal	1	30	29.791	4,30	25,14	28,72	Mando y control
TOTAL FICOSA	BARCELONA	38	5.553	20.500	2,70	23,19	20,98	HOLDING

Fuente: Elaboración propia a partir de la base de datos empresarial SABI y de [www.ficosa.com](http://www.ficosa.com)

#### **4.6.4. La adecuación de su estructura de costes**

La significación de los suministradores de primer nivel se mide por su posición en el mercado, lo que les confiere una situación de predominio en su relación con los fabricantes. Para ello, deben demostrar su capacidad para asumir las modificaciones en su estructura de costes que les permitan adecuar el producto suministrado a las exigencias del cliente, así como asegurar el suministro a largo plazo. El fabricante de automóviles, cuando se plantea ajustar costes, al margen de actuar sobre su productividad, traslada hacia atrás ese ahorro de costes, lo que señala una posición dominante sobre el proveedor; por esta razón, la industria auxiliar tiene que hacer un esfuerzo de reajuste interno y, al mismo tiempo, intenta trasladar esa dinámica hacia atrás. El que el proveedor principal se garantice en parte el suministro al actuar en el diseño del producto y por la confianza que le otorga el fabricante es un elemento que se concreta en la seguridad que tiene el ensamblador de automóviles de que la industria auxiliar también realizará un esfuerzo de ajuste cuando se plantee reordenar el suministro, tanto en tiempos, como en productos y costes.

FICOSA, en su propósito de convertirse en suministrador de primer nivel, se ha tenido que adaptar a este proceso. Para ello ha tenido que potenciar su capacidad de desarrollo del producto, ya sea como fabricante de componentes, de conjuntos o de módulos, ajustando su dimensión para abastecer íntegramente la demanda de la empresa de automóviles y así tener una presencia multinacional que le permita asegurar el abastecimiento a un coste determinado globalmente, al margen del coste de producción de las distintas factorías, que se hallan ubicadas en diferentes continentes. Ello le obliga a disponer de una estructura organizativa adecuada que permita coordinar técnicamente a sus proveedores, a los que empuja a un proceso de adaptación permanente, pues también traslada hacia atrás los costes; asimismo, debe asumir el control de calidad no solo de sus productos, sino también de los adquiridos, para garantizar el producto final al fabricante. Para actuar de esta manera, es necesario que sea muy ágil el funcionamiento de la logística de entrega y recepción de productos, entendida esta no solo como sistema de ventas o compras, sino también como forma de ajuste de costes por la flexibilidad que debe garantizar.<sup>400</sup>

---

<sup>400</sup>Aláez Aller, R.; Bilbao Ubillos, J.; Camino Beldarrain, V.; Longás García, J. C., 1996.

Esta dinámica se ha traducido en una serie de prácticas habituales en la estructura de costes de FICOSA, como la disminución del coste de personal sobre ventas y el aumento de los de aprovisionamiento. De acuerdo con las cifras expuestas en el cuadro 4.14, se pueden considerar los siguientes aspectos en la evolución de esos componentes de coste desde 1994 hasta 2001:

- Los costes de aprovisionamiento muestran un porcentaje creciente sobre la cifra de negocios: mientras que esta ha aumentado en un 24,06% anual acumulativo en valores monetarios constantes durante el periodo, aquellos lo han hecho en un 26,83%. La consecuencia inmediata de ese mayor crecimiento ha sido el aumento cercano a los diez puntos en la estructura de costes de la empresa. El incremento del peso del aprovisionamiento en la estructura de costes pone de manifiesto una mayor integración hacia atrás de la empresa y un ajuste de su valor añadido, confiando en la mayor eficiencia de sus suministradores. Ello supone una menor integración vertical en relación con la que tenía cuando el suministro a las empresas de automoción era menos complejo.

**Cuadro 4.14. La estructura de costes de FICOSA.**

Año	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
CIFRA DE NEGOCIOS	100	100	100	100	100	100	100	100
Aprovisionamiento	49,80	57,35	54,77	55,24	54,95	55,85	57,83	58,10
Gastos de personal	23,19	20,54	20,59	20,08	19,74	19,19	20,08	20,98
Amortizaciones	7,30	5,93	5,09	5,53	4,84	4,55	4,95	5,23
Otros gastos	15,41	14,17	13,31	14,24	15,23	12,67	12,55	11,85
Beneficios de explotación	4,31	2,02	6,23	4,91	5,24	7,74	4,59	3,84

Fuente: Elaboración propia a partir de la base de datos empresarial SABI.

- Los gastos salariales han disminuido en más de dos puntos en el conjunto de la estructura de coste, lo que constata el fuerte crecimiento del empleo en relación con las ventas al que aludíamos anteriormente y que daba una elasticidad muchas veces inferiores a la unidad. En este caso, se observa también el otro componente del empleo, el referido al coste salarial, que indica un ajuste importante, pues disminuye proporcionalmente a lo largo del periodo. Si consideramos el salario medio por trabajador, este ha oscilado, en valores constantes de 1998, desde los 18.309 € en 1994 a los 25.653 € en 2001. El aumento medio por per-

sona ha sido muy irregular, lo que es consecuencia de la flexibilidad que impone el sector y de los condicionantes de empleo de los diferentes países (recordemos que más del 50% de la producción de la empresa se realiza fuera de España). Así, nos encontramos con descensos del salario medio en valor constante en 1996, 1998 y 2000, y con incrementos en el resto de años, siendo muy señalados los de 1995 y 2001, con un 10,23% y un 30,54%, respectivamente. Los cambios de estructura del empleo y las variaciones monetarias en el marco de la internacionalización de la empresa pueden explicar estas fuertes variaciones interanuales, con un salario medio al alza del 4,9% anual acumulativo.

- Las amortizaciones también han disminuido su peso en la estructura global de costes en cerca de dos puntos, lo que indica el control de este elemento de coste, a pesar de la mayor capitalización de la empresa y del importante aumento del inmovilizado global y de los fondos destinados anualmente a tal finalidad, que han crecido en más del 200% entre 1994 y el 2001. Por otro lado, no hay que olvidar que la importancia de este fondo radica en que posibilita una previsión de recursos de reinversión en un sector que necesita capitalizar cada vez más sus procesos de producción. El componente correspondiente a otros gastos ha experimentado un descenso en su significación en el total de las ventas, con importantes cambios interanuales y una caída global de cuatro puntos. Es un elemento de coste sobre el que, al parecer, se puede actuar con cierta flexibilidad.
- Los beneficios de explotación han tenido una variación interanual importante. Su valor medio a lo largo del periodo ha sido del 4,86% sobre las ventas: entre 1996 y 1999, años inscritos en un claro ciclo económico alcista, los valores se situaron por encima de esa cifra; por el contrario, 1995 fue el año más preocupante en cuanto a resultados de explotación –en el resto de los años se sitúa en torno al 4%.

La empresa ha reordenado la estructura de costes incrementando el aprovisionamiento externo y ajustando los costes salariales, lo que indica que ha intentado desarrollar su expansión a partir de unos esquemas de análisis del valor del proceso, aumentando compras hacia atrás cuando ha considerado que no tenía una ventaja comparativa. Por otra parte, el fuerte incremento de la producción ha derivado en un importante aumento de plantilla, lo que ha realizado disminuyendo costes salariales globales e incrementando el salario medio en más de un 4% anual, lo que, en parte, ha podido llevar a cabo gracias a

la deslocalización de actividades y a notables ajustes en los salarios en función del salario medio y de la capacidad de producción que ha tenido en los diversos centros de producción. Esta dinámica ha estado inmersa en un aumento importante de la capitalización de los procesos de producción, lo que se manifiesta en el incremento del activo fijo, que ha experimentado una variación anual acumulativa del 29,12% a lo largo del periodo, pasando de 11,5 a 88,9 millones de euros. El esfuerzo de amortización de este activo ha sido notable, a pesar de su disminución relativa sobre los ingresos de la empresa, lo que indica no solo una mayor capitalización de los procesos, como señalábamos anteriormente, sino también una reserva importante para continuar ese proceso. En este marco, los resultados sobre ventas se han ajustado a una actividad de base industrial, pero con un incremento del 19% anual acumulativo de media entre los valores extremos del periodo, lo que señala una capacidad importante para obtener recursos.

Al tratarse de una empresa con un peso importante del circulante en su activo, ha podido ajustar con cierta agilidad sus elementos de coste, lo que la dota de gran flexibilidad en la producción. En el cuadro 4.14 se presentan varios indicadores del balance de este proceso de ajuste de la producción de la empresa. Por un lado, la estructura de activo que señala la relación entre circulante y fijo muestra un claro aumento del circulante a partir de 1998. Por otro, la relación entre las existencias y las ventas, que puede estimarse como otro esfuerzo de ajuste de la empresa para disminuir costes, ha experimentado un movimiento contradictorio a lo largo del periodo; así, se observa una disminución hasta 1998 y un notable aumento a partir de esa fecha, etapa durante la que las ventas han experimentado un fuerte incremento, lo que puede ser debido a la necesidad de interiorizar más existencias para poder ofrecer mayores condiciones de flexibilidad en el suministro.

Otro de los indicadores del cuadro 4.15, el relativo a los costes salariales sobre ventas, señala una relación de productividad del trabajo. A este respecto, se observa un equilibrio situado en torno al 20% del coste salarial, después de la fuerte disminución experimentada sobre las ventas en 1995; alcanzó unos valores mínimos en 1999 y un ligero incremento a partir de entonces.

**Cuadro 4.15. Los ajustes de producción de la empresa.**<sup>401</sup>

RATIOS	2001	2000	1999	1998	1997	1996	1995	1994
Estructura del activo	147,01	148,02	148,10	118,18	116,48	134,17	144,31	119,36
Relación existencias / ventas	61,57	57,53	58,89	38,94	44,54	49,21	48,73	51,36
Productividad	20,98	20,08	19,19	19,74	20,08	20,59	20,54	23,19

Fuente: Elaboración propia a partir de la base de datos empresarial SABI.

El ajuste de costes en una empresa con un importante predominio del circulante es manifiesto en la mayoría de los indicadores señalados, situación que refleja lo que hemos venido comentado a lo largo de estas páginas: la dinámica empresarial del sector se basa en su continuo crecimiento para posicionarse en el mercado. En este sentido, los aumentos de ventas son importantes cuando se está situado en él en una posición preferente, lo que debe conseguirse a través de ajustes de costes y cambios de procesos. Así lo ha hecho FICOSA, a pesar de lo cual la empresa ha tenido que hacer frente a una problemática financiera precisa para asentar la fuerte expansión que ha vivido en los últimos diez años; en este sentido, es importante considerar que la opción que han tomado sus accionistas de mantener el peso de la estructura familiar en su capital ha condicionado notablemente la obtención de recursos para financiar su expansión.

#### **4.7. La problemática financiera de una empresa familiar**

La industria auxiliar de automoción debe hacer frente al aumento de la producción en un marco de precios a la baja y que presenta unas variaciones conyunturales muy acusadas en sus ventas, en función de los fabricantes de vehículos. De esta situación se deriva una problemática financiera específica que hay que sumar a los condicionantes que tienen los suministradores principales para ampliar su cuota de mercado. En las empresas más importantes de esta industria, es frecuente acudir al mercado bursátil para encontrar la financiación que permita el equilibrio de sus flujos de circulante y una capitalización adecuada de las nuevas inversiones.

FICOSA también ha tenido que resolver esa problemática, pero con el condicionante añadido del control de su capital, lo que ha obligado a buscar la financiación en terce-

---

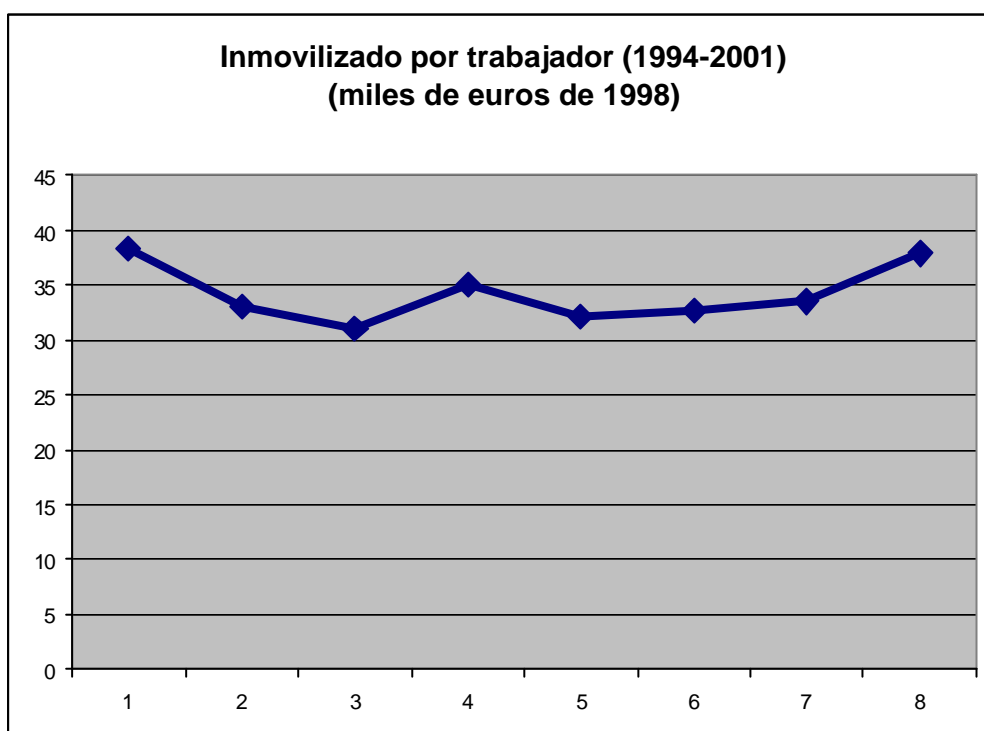
<sup>401</sup> RATIOS

Estructura activo (AC/AF)\*100

Relación existencias ventas. (Existencias/Ventas)\*365

Productividad. Ventas/Gastos personal

ros. La empresa ha logrado incrementar sus ventas gracias a un importante aumento del empleo y a una notable capitalización por puesto de trabajo, a pesar del predominio del circulante en el conjunto de su activo. Esta capitalización ha sido esencial para aumentar la productividad; por esta razón, la empresa la ha mantenido en un nivel similar, en términos constantes, a lo largo del periodo, como puede verse en el gráfico adjunto. FICOSA, por otra parte, ha incrementado en mayor medida la plantilla que el inmovilizado; no obstante, este ha crecido en términos nominales un 16,62% anual acumulativo entre 1994 y 2001.



La empresa ha modernizado sus instalaciones mediante un aumento de la capitalización. Este esfuerzo inversor ha representado un incremento notable del inmovilizado, que se ha compensado perfectamente con el crecimiento de las ventas, de las que el inmovilizado ha pasado de significar alrededor del 45% en 1994 al 31% en 2001. En su expansión, la empresa ha actuado sobre su endeudamiento, su capital y sus reservas, lo que ha supuesto la sustitución de la deuda a corto plazo por otra de largo plazo. Ello se ha traducido en una mejora de la calidad de la deuda de veintitrés puntos y en una disminución de sus costes financieros, lo que ha permitido financiar su expansión. Los resultados de la empresa se han mantenido en esta línea de crecimiento de ventas sostenida por unas deudas financiadas a bajos tipos de interés, con unos márgenes muy ajustados, que

solo se compensan por la cantidad producida, y aumentando los fondos propios, consecuencia de unas reservas acumuladas relativamente importantes.

En el cuadro 4.16 se detallan una serie de índices financieros de la empresa, obtenidos a partir de los balances que figuran en el anexo. Del análisis de esos indicadores pueden subrayarse los siguientes aspectos en relación con la estructura financiera de la empresa:

- La calidad de la deuda ha mejorado gracias a la refinanciación llevada a cabo en 1997, que ha permitido pasarla de corto a largo plazo.
- La empresa ha mejorado de forma importante su ratio de solvencia como consecuencia de la transformación de la deuda indicada anteriormente.
- La liquidez se ha recuperado después del descenso experimentado por este índice entre 1996 y 1998. Las actuaciones que se han llevado a cabo tras el cambio de la deuda han permitido una menor amortización, lo que se ha traducido en una mejora de la liquidez de la empresa.

**Cuadro 4.16. Ratios de la estructura financiera de la empresa.**<sup>402</sup>

<b>RATIOS</b>	<b>2001</b>	<b>2000</b>	<b>1999</b>	<b>1998</b>	<b>1997</b>	<b>1996</b>	<b>1995</b>	<b>1994</b>
Calidad de la deuda	53,57	55,59	72,48	74,11	72,23	81,55	72,66	76,27
Solvencia	143,45	139,44	124,20	100,43	102,84	88,36	62,01	40,10
Liquidez	140,30	135,80	115,89	90,06	96,90	85,34	201,45	140,13
Disponibilidad	88,50	92,08	73,13	62,28	65,36	57,25	140,06	100,04
Rotación de fondos propios	11,67	9,24	6,96	7,74	6,89	10,47	14,67	12,61
Plazo de cobro	154,29	160,44	150,36	113,67	127,77	132,90	144,86	168,83
Plazo de pago	121,52	136,85	150,27	145,08	144,69	181,72	78,88	131,27
Autofinanciación	5,01	6,40	9,27	8,13	7,85	8,02	7,80	7,21

Fuente: Elaboración propia a partir de la base de datos empresarial SABI.

402

#### RATIOS

Calidad de la deuda:  $\text{Ex.cp}/(\text{Ex.cp}+\text{Ex.lp})\cdot 100$

Solvencia:  $(\text{A.circ}/\text{Exi.cp})\cdot 100$

Liquidez:  $(\text{Realizable}+\text{Dispo})\cdot 100/\text{Exi.cp}$

Disponibilidad:  $(\text{Dispo}/\text{Exi.cp})\cdot 100$

Rotación de fondos propios:  $\text{Ventas}/\text{fondos propios}$

Plazo de cobro:  $(\text{Realizable}/\text{ventas})\cdot 365$

Plazo de pago:  $(\text{Acreedores C.P.}/\text{gastos})\cdot 365$

Autofinanciación:  $(\text{Bfo. neto}+\text{Amort})\cdot 100/\text{ventas}$



- El índice de disponibilidad se ha ajustado a la baja, lo que señala que ha experimentado una mejora sustancial, debido, en parte, a las nuevas condiciones de la deuda, que han dado mayor margen de maniobra a la empresa para ajustar al máximo la utilización de los recursos disponibles.
- La rotación de los fondos propios, que se había situado en unos valores relativamente altos, descendió de forma sustancial a partir de 1997, para recuperar los niveles anteriores al final del periodo.
- El plazo de cobro siempre es más largo que el de pago, lo que señala las disponibilidades que tiene que ajustar la empresa, así como el coste financiero que la desigualdad del ciclo puede representar. De los índices de ambos indicadores resulta que, en los últimos años, el plazo medio de cobro se ha alargado, retraso que no ha podido repercutir de igual manera en los indicadores de tiempo medio de pago.
- El índice de autofinanciación ha seguido una línea ascendente hasta 1999. A partir de esa fecha ha descendido de forma notable, lo que cabe poner en relación con el resultado de explotación de la empresa.

A lo largo del proceso de expansión vivido en los últimos años, la empresa ha tenido que hacer frente a una serie de problemas financieros que ha solucionado mediante la renegociación de la deuda, lo que le ha permitido mejorar su situación económica. Al margen de esta actuación, la empresa, y la industria en general, experimentan unas variaciones anuales muy fuertes en sus indicadores financieros, lo que señala una estacionalidad importante, derivada de la repercusión de la demanda final de automóviles. Sin duda, los procesos de reordenación de los diferentes fabricantes influyen en su dinamismo. De ahí la importancia para las principales empresas del sector, los suministradores principales, en aumentar su cuota de mercado para ser competitivos, al margen de la calidad de su producto que se da por supuesta: de ello se derivan unos reajustes hacia atrás, no solo en la relación de suministro, con sus proveedores, sino que manifestando un posicionamiento de dominio en el mercado para apoyar su apalancamiento a corto plazo y favorecer la financiación de su expansión.

El desequilibrio más importante con que se ha topado FICOSA en este proceso de expansión ha sido el de financiar su significativo crecimiento a partir de una sociedad pa-

rimonial que utilizaba los fondos de terceros solo como préstamos, y muchos de ellos para equilibrar el circulante. La empresa tenía unas deudas superiores a los 120 millones de euros en 1995, que representaban el 80% de su pasivo, y la mayoría eran a corto plazo –menos de 18 millones eran a largo plazo–. El grupo se planteó la necesidad de refinanciar su deuda mediante un crédito sindicado del Instituto de Crédito Oficial, el Institut Català de Finances y otras nueve entidades financieras, con la condición de llevar a cabo una ampliación de capital. El segundo paso se produjo en abril de 1997, cuando la Unión de la Banca Suiza (UBS) se hizo con el 6,6% de FICOSA International a través de una ampliación de capital. En 2000, la empresa, conocedora del carácter cíclico de sus dificultades financieras, negoció una financiación externa, lo que hizo en un doble sentido. Por una parte, valoró las posibilidades de encontrar financiación en bolsa, con la idea de empezar a cotizar en 2000, opción que, en un primer momento, desestimó, pues hubiera implicado reordenar la composición de su capital, y que posteriormente, coincidiendo con la caída de los mercados financieros, ha aplazado sin fecha.

En principio se había pensado salir a Bolsa este año, pero ahora creo que será el 2001, señaló el presidente del grupo, Josep Maria Pujol Artigas. La salida al mercado bursátil de la compañía se hará sin que la familia Pujol, propietaria de la compañía, pierda el control de la sociedad.<sup>403</sup>

Por otra parte, FICOSA negoció con el Landesbank Baden-Württemberg (LBBW) –el quinto banco alemán por recursos propios– su entrada en el capital de la empresa, que se ha concretado en una participación del 5,3%. El banco ha abierto a la empresa una línea de crédito de 180,30 millones de euros en una operación integrada en la estrategia de internacionalización del grupo, a siete años vista, y liderada por la Société General (SG) y el LBBW. La operación se ordena en tres partes: un crédito por valor de 72,12 millones de euros destinado a la financiación de la compra de Magneti-Marelli Mirrors Division, división de retrovisores de la filial de componentes de la Fiat; un crédito de 78,13 millones dirigido a la refinanciación de una parte de la deuda actual del grupo, y un crédito de 30 millones de euros destinado a la financiación del crecimiento de FICOSA. La empresa parece encontrarse cómoda con el equilibrio financiero conseguido a finales de 2002, cuando se vuelve a insistir en los planteamientos de financiación externa. A propósito de la salida a bolsa de la empresa, comenta su presidente:

---

<sup>403</sup> *Expansión*, 3-4-2000.

Sí, pero eso se producirá en función de las necesidades de la compañía y de la situación bursátil. Cuando Ficosa salió al exterior nos lo planteamos, pero no fue necesario por la entrada en el accionariado de la Unión de Bancos Suizos (6%) y del Landesbank (5%).<sup>404</sup>

Las posibilidades de financiación que han aportado estos recursos han permitido equilibrar la estructura financiera de la empresa y conformar una base más saneada para su posterior expansión. No obstante, a finales de 2003<sup>405</sup> FICOSA ha obtenido otro crédito de 186 millones de euros para refinanciar su deuda y poder financiar su línea de expansión. Lo que cabe preguntarse en estos momentos, dado el carácter cíclico del sector, que repercute en la expansión de la empresa, es si estas actuaciones son suficientes para poder acompañar el crecimiento de ventas de la sociedad o si, al plantear la disminución de algunos indicadores a partir de 1999, pueden determinar un nuevo ciclo de ajuste en la empresa, donde las necesidades de equilibrio financiero son importantes para poder continuar ampliando su cuota de mercado.

Los beneficios de la empresa a lo largo de este periodo de ocho años han aumentado de forma continuada entre 1995 y 1999; a partir de este último año, han disminuido con relación a las ventas. Más arriba hemos subrayado la significación que tiene en estas empresas el incremento de las ventas, el ganar cuotas de mercado, por el posicionamiento que les otorga su nueva situación en la industria y porque el hecho de que los precios de venta sean marcados por el comprador les obliga a actuar sobre los costes para obtener beneficios. En este sentido, es relevante la relación que presentamos en el cuadro 4.17 entre las ventas y los resultados, que muestra un margen de beneficios muy limitado con relación a las ventas y una elasticidad inferior a la unidad prácticamente durante todo el periodo, lo que señala que los aumentos de las ventas repercuten con una elasticidad inferior a la unidad en los incrementos de resultados, es decir, que estos no crecen proporcionalmente, sino que lo hacen en menor medida.

---

<sup>404</sup> *El Mundo*, 6-11-2001.

<sup>405</sup> *La Vanguardia* (20-12-2003). El primer trimestre de 2004, espera cerrar la compra de una planta de Lear en Indiana (EE.UU.) y se plantea instalar dos nuevas factorías en China y en India.

**Cuadro 4.17. Resultados en relación con las ventas y los recursos propios (euros corrientes).**

Año	Resultado antes de impuestos	Resultados antes de impuestos/Ventas	Resultados antes de impuestos/Capital más reservas	Elasticidad de las ventas/ Resultados antes de impuestos
2001	6.231.544	0,93	7,06	0,20
2000	17.124.632	2,89	18,45	0,86
1999	30.571.012	7,11	32,94	0,21
1998	14.740.140	4,19	21,19	0,63
1997	10.219.450	3,71	17,67	3,81
1996	9.689.950	4,25	26,91	0,19
1995	5.154.270	2,63	22,26	0,01
1994	168.090	0,12	0,85	xxx

Fuente: Elaboración propia a partir de la base de datos empresarial SABI.

El equilibrio financiero de la empresa hace que estos resultados sean relativamente altos en relación con los recursos propios –señalados por capital más reservas–. Ello indica que la obtención de recursos ajenos es importante en su funcionamiento y que los recursos propios tienen una relación de beneficios importante, pero no suficiente para asegurar la expansión de la empresa en esa carrera permanente por ganar cuota de mercado.

#### **4.8. Una visión global de la trayectoria de FICOSA**

De los seis aspectos que Chandler considera que se manifiestan “en el crecimiento, en la dirección y en la financiación de la empresa industrial moderna”,<sup>406</sup> cuatro se encuentran de manera clara en FICOSA: la introducción en nuevos mercados como estrategia de crecimiento, que se refleja en su expansión y penetración en el sector durante los últimos años; la separación entre la dirección de la oficina central y las divisiones operativas, que se manifiesta en la significación de la producción y en la distribución que van teniendo sus plantas de fabricación cerca del cliente; los cambios en las unidades operativas, que se pueden relacionar con el aumento de productos para adaptarse a una demanda superior que le posibilita el fabricante de automóviles; y la compra y venta de sociedades, que, en este caso, han servido para reforzar un planteamiento industrial de la empresa, siendo pocas las actividades de diversificación de la producción. En cambio,

<sup>406</sup> Chandler, A. D., 1996: 1024.

los aspectos financieros que Chandler relaciona con los mercados de capitales no pueden considerarse en la expansión de FICOSA: su salida a bolsa se ha ido posponiendo y los problemas financieros han sido una constante durante su expansión. Estos se han resuelto a través de la negociación de la deuda y una mínima participación en el capital por parte de algunas instituciones financieras; es decir, la empresa ha seguido el modelo clásico de expansión, que prefiere el apoyo financiero externo antes que lo que Chandler denomina “mercado para el control social”. FICOSA ha mantenido el control familiar en la organización empresarial, no como accionista de referencia, sino prácticamente en la totalidad del capital. Este planteamiento ha determinado una dependencia financiera importante en su dinámica de expansión, lo que ha condicionado sus ventajas en costes y penetración de mercados.

La estructura familiar de FICOSA se manifiesta de manera clara tanto en la participación accionarial como en el equipo de dirección. En relación con el primero de estos aspectos, el capital social de la empresa, que se compone de 199.680 acciones al portador con un valor nominal de 5.000 pesetas, se distribuye entre Ficosa Inversión S. L. (75,91%), Unión de Bancos Suizos –UBS Capital, BV– (6,67%), Landesbank Baden Württemberg (5,22%), Pindro Holding Ámsterdam, BV (6,02%) y resto (6,18%).<sup>407</sup> Por otro lado, los cargos de presidente y vicepresidente de la sociedad, así como el de consejero delegado, están ocupados por personas con relación familiar, con un peso notable de la generación fundadora de la empresa. Asimismo, entre los ocho directores de división, finanzas, compras y recursos humanos, encontramos un familiar directo de los accionistas fundacionales; el resto de cargos ejecutivos quedan al margen de esta relación. En este sentido, se puede observar la incorporación de ejecutivos externos en la empresa en responsabilidad de áreas, mientras que el núcleo central de la dirección se ha establecido una jerarquización familiar más amplia que la de los dos socios fundadores.

La diversificación de la producción y el peso del grupo industrial puede observarse en el cuadro 4.18, extraído de la página web de FICOSA, donde se detallan los diferentes productos que fabrica la empresa.

---

<sup>407</sup> FICOSA International S. A., 2000.

**Cuadro 4.18. Productos de automoción fabricados por el grupo FICOSA.**

<b>Automóviles</b>	<b>Vehículos industriales y comerciales</b>
<b>Sistemas de retrovisión</b>	<b>Sistemas retrovisión</b>
Retrovisores interiores	Camiones
Retrovisores exteriores	Autobuses
Componentes plásticos pintados	Componentes plásticos pintados
<b>Sistemas de mando y control</b>	<b>Sistemas de mando y control</b>
Frenos de estacionamiento	Frenos de estacionamiento
Cambios de marcha	Cambios de marcha
Pedales	Pedaleras
Mecanismos para asientos y puertas	Cables de accionamiento
Cables de accionamiento	
<b>Plásticos y sistemas eléctricos</b>	<b>Plásticos y sistemas eléctricos</b>
Lavaparabrisas y lavafaros	Lavaparabrisas y lavafaros
Depósitos	Depósitos
Bombas eléctricas	Bombas eléctricas
Parasoles	Parasoles
Tubos de conducción de aire	Tubos de conducción de aire
<b>Sistemas de seguridad</b>	<b>Motos</b>
Conjunto de cerraduras y llaves	Sistemas de retrovisión
Sistema antirrobo	Sistemas de mando y control
Manetas y tapones de gasolina	Plásticos y sistemas eléctricos

Fuente: Elaboración propia a partir de [www.ficosa.es](http://www.ficosa.es) (2003).

En él se observa la extensa oferta de componentes que ofrece el grupo y la relativa facilidad, dado su predominio industrial, que tendrá para empezar a producir por módulos. La ampliación de la producción ha sido uno de los pilares de la expansión del grupo, lo que ha realizado aprovechando su condición de principal suministrador de las grandes marcas de automóviles.

Otro aspecto que cabe considerar en la expansión de la empresa ha sido su internacionalización, que no se ha realizado a través de un amplio planteamiento inicial de exportación, sino de localización de la producción cerca de los centros de fabricación de automóviles y en estrecho contacto con las centrales de diseño y compras de estas empresas. Este proceso se ha enmarcado en los planteamientos de europeización y de globalización de la compañía, lo que se manifiesta en la distribución de sus ventas: en 1995, las

ventas de la empresa en España representaban el 41% del total, mientras que en 2000 ascendían al 22,79%, frente al 59,33% de las realizadas en Europa y el 17,88% del resto del mundo. FICOSA ha sabido entender la globalización del sector de automoción y su dependencia de pocos clientes, pues seis de ellos concentran más del 75% de sus ventas. En este mercado de relación tan directa, al margen de la capacidad productiva y tecnológica de la empresa, que se da por supuesta, debe primar una relación de confianza. No obstante, para mantener esa capacidad de suministro, la relación con el cliente debe establecerse de manera continua, garantizándole un suministro global a unos precios ajustados en función de sus planteamientos.

FICOSA se ha adaptado perfectamente a esta dinámica, que ha determinado un desarrollo muy preciso, muchas veces apoyado en las oportunidades de negocio que han ido surgiendo en la posibilidad de comprar nuevas empresas o de diversificar su suministro. Esta trayectoria ha llevado a que, actualmente, la empresa tenga un valor de producción muy centrado en tres divisiones: sistemas de seguridad y cierre (24% de las ventas), mandos y control (25%) y, principalmente, sistemas de retrovisión (43%). La compra de sucesivas empresas, concretamente Magneti-Marelli, perteneciente al grupo Fiat,<sup>408</sup> han ido determinando esta especialización del grupo, a pesar de lo cual mantiene una estructura de producción que le permite unas sinergias e, incluso, una fácil integración vertical entre sus diferentes empresas, lo que puede constituir una ventaja en la producción modular.

Desde su consolidación en el mercado interior, tras el esfuerzo de inversión que realizó a finales de los años setenta y su aceptación como suministrador de las factorías españolas de Ford, GM y, posteriormente, Volkswagen, la empresa se planteó, sobre todo tras el ingreso de España en la Comunidad Económica Europea, la europeización de su producción y sus ventas, para lo que instaló factorías y centros de ingeniería junto a los centros de fabricación y diseño del productor final. Más tarde, a partir de 1997, decidió apostar por una globalización en sus procesos y suministros, entrando en los mercados americanos y asiáticos. En el cuadro 4.19 se reflejan una serie de datos correspondientes a la expansión de la empresa desde 1980, en la que pueden considerarse esas tres fases de su evolución. Del citado cuadro cabe subrayar los siguientes aspectos:

---

<sup>408</sup> “Como acontecimiento más significativo, destacar la adquisición estratégica de la división de retrovisores de Magneti-Marelli a nivel mundial, a través de diferentes Sociedades del grupo. Esto ha supuesto un salto cualitativo para la división de espejos retrovisores, que la sitúa en una de las primeras posiciones en el mercado global” (FICOSA International S. A., 2001).

- Las ventas, en unidades monetarias constantes, han experimentado un fuerte incremento desde 1997. En sus actuaciones en el mercado interior y con planteamientos clásicos de exportación, entre 1980 y 1986, el aumento fue el menor de los tres periodos considerados.

**Cuadro 4.19. Evolución de indicadores de la empresa en su proceso de expansión (unidades monetarias constantes).\***

Periodo	Variación interanual de las ventas	Variación interanual del empleo	Ventas totales	Recursos generados	Inversión realizada	Necesidades financiación externa	Recursos generados /Ventas	Inversión/Ventas
1980-1986	6,75	17,79	316.957	19.892	21.422	1.530	6,28	6,76
1987-1996	12,84	17,00	1.327.164	99.454	119.937	20.483	7,49	9,04
1997-2001	16,73	14,97	2.218.135	22.232	177.600	155.368	8,56	8,00

Fuente: Elaboración propia a partir de *Capacidad emprendedora y visión global. Iniciativa emprendedora y empresa familiar* (1998) y de la base de datos empresarial SABI.

- El empleo experimentó un mayor aumento relativo durante el periodo 1980-1986, lo que redundó en un incremento de la producción. La relación entre inversión y ventas fue menor, y se incrementó la necesidad de financiación externa.
- El crecimiento de las ventas y el empleo fue importante entre 1987 y 1996. Aunque aumentó la capacidad de generación de recursos de la empresa, sus planteamientos de expansión la obligaron a realizar mayores inversiones, para lo que fue preciso una aportación elevada de recursos externos. La empresa tuvo que reordenar su deuda y realizar una ampliación de capital, por lo que recibió un crédito sindicado de 5.000 millones de pesetas por parte del Instituto de Crédito Oficial, del Institut Català de Finances y de nueve bancos.<sup>409</sup>
- Durante el periodo 1997-2001, la empresa ha desarrollado unos planteamientos globalizadores. El aumento de las ventas ha sido notable y superior al de otras etapas consideradas, mientras que el empleo ha experimentado un menor crecimiento relativo.<sup>410</sup> Los recursos generados han aumentado proporcionalmente

<sup>409</sup> Fontrodona, J.; Hernández, J. M., 1998.

<sup>410</sup> No obstante, hay que tener en consideración que, al tomar 2001 como año final de este periodo, resulta una menor relación de crecimiento, dado que el empleo disminuyó un 10% respecto a 2000, pasando de 6.121 a 5.553 trabajadores.



sobre las ventas y, a pesar de las importantes inversiones realizados, se han generado recursos netos. Pese a esta situación, la empresa se ha visto obligada a reordenar su deuda a finales del 2001, pues era excesivamente dependiente del corto plazo.

En la evolución del grupo hay que considerar dos aspectos característicos de su dinámica de crecimiento: por un lado, la necesidad periódica de reordenar su deuda y de buscar recursos que posibiliten un incremento de las ventas y, por otro, la existencia de una cultura industrial, que se ha manifestado a lo largo de toda su trayectoria. Esta última característica ha sido un gran activo intangible para la empresa, que le ha permitido adaptarse a una situación en la que la dinámica de ventas, en un mercado auxiliar que depende de muy pocos compradores, pasa por unas relaciones muy específicas entre suministrador y cliente, fundamentales para permanecer en él. Entre 1949 y 1966, cuando era Pujol y Tarragó S. L., la empresa entendió esta dinámica produciendo sobre plano unos pocos productos, principalmente el cable del acelerador, el embrague y el freno. Posteriormente, lo hizo desarrollando nuevos productos, siguiendo un planteamiento de diversificación industrial y financiera que dio lugar a la creación de una serie de empresas diferenciadas societariamente, pero con un fuerte control por parte de Pujol y Tarragó, que se convirtió en sociedad anónima. En 1976, como consolidación de estos planteamientos de control empresarial, se creó el holding FICOSA. A partir de esa estructura y aprovechando las condiciones de mercado en expansión que se dieron tras los decretos liberalizadores de la industria automovilística de 1973 y de 1979, la empresa consolidó su relación con los dos grandes grupos estadounidenses que se habían implantado en España, se adaptó bien a los nuevos propietarios de SEAT, el grupo Volkswagen, y, una vez afirmada su posición en el mercado interior, se planteó su internacionalización como suministrador principal de los clientes con los que había mantenido relaciones en el mercado interior. Este fue el inicio de su proceso europeización, sobre el que se desarrollaron, más tarde, sus planteamientos de globalización. Su éxito es manifiesto, si se considera su expansión posterior y su posicionamiento actual en la industria. La realidad que describe Peter F. Drucker se ajusta muy bien a la situación de la empresa:

Análogamente, en el campo de los negocios, las empresas de éxito no son las que trabajan en el desarrollo de nuevos productos para su línea de productos sino aquellas que tienen como meta nuevas e innovadoras tecnologías o nuevas empresas.<sup>411</sup>

En el caso de FICOSA, ello puede observarse en sus cambios en productos, en su adaptación a los nuevos requerimientos tecnológicos y en la creación de nuevas empresas, integradas en el marco del holding, para desarrollarlos.

En esta dinámica de crecimiento y como consecuencia de la pervivencia de la estructura familiar, los problemas financieros han sido una constante en FICOSA. Como señalábamos más arriba, las acciones de los fundadores y sus familias representan más del 75% del capital social de la empresa, lo que deja poco margen de financiación en bolsa. La empresa se ha planteado varias veces acudir a este mercado financiero, pero ha predominado la forma de participación accionarial minoritaria de grupos alemanes y suizos, que le han suministrado financiación y le han asegurado sus estrategias de inversión.<sup>412</sup>

FICOSA se encuentra entre las tres primeras empresas españolas del sector, en una industria dominada por los grupos norteamericanos, japoneses, franceses e ingleses. Su volumen de ventas y empleo es inferior al de las principales multinacionales (once empresas superan los 10.000 millones de euros de facturación, y unas veinte los 1.000); se sitúa, por tanto, entre las pequeñas de las grandes empresas. El sector vive un proceso de concentración y de reposición permanente en un mercado donde hay pocos compradores, lo que genera unas barreras de entrada difíciles de superar. Además, una vez se ha logrado entrar en él, las empresas encuentran una competencia muy fuerte derivada de dos elementos: por una parte, el volumen de compras global permanece muy estable, pues no se trata de un mercado en expansión; por otra, se impone una dinámica de precios a la baja en el suministro, lo que lleva a concentrarlo en empresas bien posicionadas que intentan ganar cuota de mercado diversificando su producción mediante fusiones o inversiones en nuevas líneas de producto, para poder asegurarse un elevado porcentaje en la utilización de su capacidad productiva. Esta dinámica desemboca en un fuerte proceso de concentración, a través de una dinámica de compras más que de fusiones, que pretende aprovechar las oportunidades de expansión.

---

<sup>411</sup> Drucker, P. F., 1944: 143.

<sup>412</sup> El préstamo sindicado liderado por Societé General y LBBW, que asciende a 180 millones de euros, se ha avalado con las acciones de HUF España S. A., propiedad del grupo (Registro Mercantil de Barcelona, 2001).

## **CAPÍTULO 5. LA ADAPTACIÓN DE MAISA Y FICOSA A LA DINÁMICA DE LA INDUSTRIA**

El análisis de la evolución del sector de automoción en España, y de manera muy particular de su industria auxiliar, ejemplificada en el proceso de adaptación a esa dinámica de dos empresas, MAISA y FICOSA, permite extraer algunas conclusiones acerca de este proceso. En este punto, no hay que olvidar la significativa importancia de esta industria, que se ha convertido en una de las actividades esenciales del sector secundario en los países desarrollados desde la segunda mitad del siglo XX. La industria del automóvil nació a finales del siglo XIX y tuvo un rápido desarrollo en Estados Unidos y, posteriormente, en Europa y Japón. En las primeras décadas del siglo XX se formaron grandes empresas, sobre una base nacional, en Estados Unidos, Alemania, Francia e Italia, algunas de las cuales continúan siendo las más importantes de la actividad, después de haber pasado de la dependencia de mercados nacionales a una posición de empresa multinacional, con centros de producción en varios países. La industria automovilística se globalizó a partir de la década de 1980, sin que ello haya supuesto abandonar completamente la idea nacional inicial, pues importantes volúmenes de ventas de estas grandes empresas siguen concentrándose en sus mercados tradicionales.

El planteamiento inicial del análisis que se ha llevado a cabo en estas páginas ha sido el de estudiar el proceso de transformación de dos empresas que han actuado en un entorno muy preciso, el de la economía española durante la segunda mitad del siglo XX, que ha evolucionado desde los principios de actuación autárquicos y de defensa ideológica de la producción nacional a la plena integración en el marco de la Unión Europea. Por otro lado, las dos empresas estudiadas se hallan integradas en un sector que ha tenido un protagonismo importante en este proceso, a la vez que ha experimentado un cambio estructural muy significativo, como consecuencia de las condiciones de globalización que se han impuesto en la industria. MAISA y FICOSA han actuado en ese doble contexto; en este sentido, cabe considerar una serie de aspectos generales en su proceso de adaptación a esa dinámica global, que, si bien puede estimarse que ha sido muy similar en otros sectores, sin embargo, tiene mayor relevancia en esta industria como consecuencia de la reordenación llevada a cabo durante los años setenta y ochenta, a partir de la cual el sector de automoción experimentó un fuerte crecimiento.

### **5.1. La industria de automoción. Las empresas del sector auxiliar**

La industria de automoción presenta una fuerte integración productiva, que se ha establecido en función de un producto final con una situación de ventas con fuertes oscilaciones coyunturales, aunque con tendencia a aumentar, y unas condiciones de producto que han dado lugar a que, al tiempo que se multiplican los modelos, disminuya el número de marcas productoras. Ello ha determinado una fuerte concentración en el mercado, donde las diez principales empresas automovilísticas se reparten más del 90% de las ventas, en una oferta con exceso de capacidad de producción. Estas diez grandes empresas, que tienen su sede en los países más industrializados, distribuyen su producción por todo el mundo. Las condiciones de venta del producto final han determinado un significativo grado de integración entre el fabricante y la industria auxiliar, de la que forman parte muchas empresas, aunque la distribución de su demanda se halla muy concentrada. Se trata de una actividad muy segmentada, en el sentido de que no todas las empresas pueden establecer relaciones con el demandante final –en este caso el fabricante de vehículos–. Solamente los denominados “suministradores principales” tienen acceso directo a ese cliente, pues el sector auxiliar se ha ordenado integrándolo en la producción de vehículos, lo que determina que sean relativamente pocas las empresas que pueden acceder al fabricante final; el resto desarrollan, más bien, actividades integradas o relacionadas con las auxiliares que asumen el papel de suministrador principal.

La industria auxiliar se ha desarrollado de acuerdo con las necesidades del sector de automoción. Este, en un principio, tenía una base nacional, de manera que el suministro de materiales se adecuó a esos mismos parámetros. En el proceso de globalización del mercado, las empresas suministradoras tradicionales de los grandes fabricantes han partido con una ventaja inicial, la que les confiere su relación con los departamentos centrales del fabricante de vehículos. Ello les ha permitido alcanzar una situación preferente, siempre y cuando hayan sido capaces de adaptarse a las necesidades que han ido imponiendo los productores de automóviles,<sup>413</sup> que se pueden concretar en tres aspectos esenciales: suministro *just in time*, participación en el diseño del producto y abastecimiento bajo los parámetros del mercado global.

---

<sup>413</sup> Organización Internacional del Trabajo, 2000. Las relaciones entre las grandes empresas de automóvil y sus suministradores han sido muy particulares y en ellas se han dado diferencias históricas importantes. Lo que, en cualquier caso, no puede ponerse en duda es que los grandes grupos auxiliares y los fabricantes han mantenido tradicionalmente una estrecha relación. En este sentido, en un análisis realizado por la Organización Internacional del Trabajo se insiste en esta realidad del sector.

En este marco de evolución hacia criterios de globalidad del sector, la industria automovilística española ha recorrido un largo camino. La producción en masa se inició mucho más tarde que en otros países europeos, en la década de 1950, con una economía cuyo funcionamiento distaba en gran manera de la realidad que se iba conformando en los principales países de Europa.<sup>414</sup> Fue en este contexto, con una economía muy dependiente ideológicamente y sometida a un fuerte control administrativo, cuando se emprendió con paso decidido el proceso que debía conducir a España a su completa integración con los países del entorno en el marco de la Unión Europea.

Inicialmente, el sector del automóvil se desarrolló en nuestro país a partir de una serie de empresas productoras de vehículos creadas a principios del siglo XX y de la voluntad de implantación de las grandes empresas americanas durante las décadas de 1920 y 1930. La Guerra Civil (1936-1939) interrumpió esa dinámica; una vez finalizado el conflicto, el desarrollo de esta actividad tomó otros derroteros. Las empresas pioneras dejaron de tener significación y, pese a la voluntad del INI de desarrollar una industria nacional de automoción, no fue hasta los años cincuenta cuando se implantaron en España las grandes empresas europeas que, posteriormente, iniciaron la producción en masa de automóviles para el mercado interior. Estas no valoraron la posibilidad de que el país se convirtiera en una importante plataforma productora de automóviles hasta los decretos de liberalización del sector de los años setenta; hasta entonces, su actividad se había limitado a satisfacer la creciente demanda interior. Los citados decretos permitieron que las empresas estadounidenses que habían optado por instalarse años atrás en suelo español, Ford y G.M., construyesen grandes factorías e incrementasen la producción sobre la base de la exportación.

La industria auxiliar de automoción española no permaneció ajena a esos vaivenes. Al analizar esta actividad, debemos considerar varios aspectos acerca del sector y de su modelo de desarrollo, que estuvo muy influido en sus inicios por las regulaciones administrativas que lo enmarcaron y, posteriormente, por los decretos de desregulación de la industria de 1972, 1974 y 1979.<sup>415</sup> Estos obligaron al sector a adaptarse a los nuevos condicionantes de mercado que imponía la industria en su crisis global, como

---

<sup>414</sup> Clavera, J; Esteban, J. M.; Monés, M.A; Montserrat, A; M.; Ros Hombravella, J., 1973.

<sup>415</sup> El Decreto 3339/72, de 30 de noviembre de 1972, reguló la fabricación de turismos. El Decreto 677/74, de 28 de febrero de 1974, declaró de interés preferente el sector fabricante de partes, piezas y equipos. El R. D. 816/79, de 4 de abril de 1979, ordenó el sector industrial de fabricación de vehículos y sus derivados. Finalmente, el R. D. 1679/79, de 22 junio 1979, declaró de interés preferente los sectores de la fabricación de turismos y de componentes para vehículos.

consecuencia de la adaptación a la crisis energética y del cambio tecnológico que experimentó la actividad productiva, y la industria de automoción de manera global, a lo largo de la década de 1970. Fue entonces cuando España se planteó el reto de adaptación de esa industria al mercado global, pues, hasta el momento, se había limitado al suministro del mercado interior.

El cambio de estrategia y de objetivos fue decisivo y exitoso, si nos atenemos al crecimiento de los volúmenes de ventas y de exportación, pues hizo posible que la industria del automóvil tuviera un peso muy significativo en el sector secundario español. No obstante, la mayoría de las empresas españolas de la industria auxiliar no tuvieron suficiente capacidad de respuesta frente a estos condicionantes de modernización del sector. Las dificultades fueron consecuencia de un déficit tecnológico, de la excesiva acomodación a unas ventajas de situación en el mercado interior, del desconocimiento de los nuevos productos y la inexistencia de un fondo de comercio, frente a los planteamientos de compras globales, por su falta de contactos con los centros de decisión de compra de las empresas del sector. Sus dificultades por aceptar el esfuerzo de disminuir costes y aumentar producción no posibilitaron su adaptación general a las nuevas condiciones de mercado. En consecuencia, muchas de ellas fueron adquiridas por empresas extranjeras, que vieron una posibilidad de negocio, dada la estructura de coste de la industria auxiliar española y su proximidad a unos centros de producción que estaban aumentando su actividad de manera significativa. Otras grandes empresas con implantación multinacional optaron por instalarse directamente, sin plantearse la posibilidad de comprar alguna de las industrias existentes para suministrar a la producción de vehículos, pues ya tenían una relación suficientemente estrecha con los fabricantes de automoción, lo que hacía que no considerasen como un activo el fondo de comercio que podía tener la empresa española suministradora de los fabricantes implantados en España. En cambio, contemplaban como muy interesantes y competitivas sus condiciones de producción.

Las ventajas comparativas determinaron que esta industria se convirtiera en un elemento importante en la transformación de la industria española de los años ochenta, y que esa consideración se prolongara durante la década de 1990, lo que llevó a localizar las empresas en muchas regiones de escasa tradición industrial donde al excedente relativo de mano de obra de la zona se sumaban, como ventajas comparativas, la proximidad a las factorías de automóvil y las ayudas a su instalación. La significación de la industria

de automoción en España durante aquellos años fue muy notable, pues sirvió para compensar en parte la reestructuración industrial y para crear empleo en zonas poco industrializadas, así como para fomentar la exportación, elementos que configuran una realidad muy específica del sector en el conjunto de la actividad industrial. En el cuadro 5.1 se ofrecen algunas cifras que ponen de manifiesto la significación relativa del sector, en contraste con la de otros países productores de vehículos. De ellas se deduce que la importancia de la industria española ha radicado en la exportación y en la importación, lo que refleja una relación de apertura importante respecto al exterior. Su peso relativo en el conjunto de la producción industrial en 1990 era uno de los más elevados de los países incluidos en el cuadro; si se relaciona con el empleo, puede observarse que se trataba de uno de los sectores industriales con mayores índices de productividad.

**Cuadro 5.1. La significación de la industria de automoción en el sector secundario.**

Países	Exportación			Producción			Importación			Empleo		
	1985	1990	1995	1985	1990	1995	1985	1990	1995	1985	1990	1995
Alemania	17,77	18,49	18,61	12,39	14,1	16,2	6,83	10,41	12,82	10,93	11,21	11,16
España	14,83	22,91	27,20	7,96	10,76	n.d.	9,09	13,95	17,85	7,09	7,61	n.d.
Francia	11,67	13,94	12,97	6,95	9,09	9,79	8,75	10,84	11,89	9,06	8,29	8,84
Italia	6,21	8,34	8,11	6,64	6,98	5,59	9,07	12,41	11,86	4,85	4,33	n.d.
Japón	24,02	23,69	19,14	10,34	11,49	11,04	1,43	4,92	4,94	6,84	6,92	7,05
EE.UU.	9,40	6,65	6,78	8,42	7,47	9,13	9,17	14,05	10,88	4,58	4,21	5,17

Fuente: Organización Internacional del Trabajo (OIT), 2000.

Por otra parte, las factorías de las empresas de la industria auxiliar se extendieron por la mayoría de las comunidades autónomas, por ser este un sector que pretendían atraer muchas de ellas con el objetivo de promocionar la actividad industrial. Ello implicaba una serie de ventajas interesantes para las empresas que hizo posible una dinamización de la industria complementaria en aquellas regiones en las que ya existía alguna factoría de fabricación de vehículos. Tal era el caso de Aragón, Castilla y León, Navarra, Comunidad Valenciana y Galicia, comunidades en las que esta industria tenía un peso importante en el sector secundario. Junto a esta dinámica, proseguía la instalación de

nuevas empresas en áreas con cierta tradición en el sector auxiliar, como era el caso de Madrid, el País Vasco y Cataluña.<sup>416</sup> La adecuación de la oferta de suelo industrial, la mejora de las comunicaciones por carretera, la abundancia relativa de mano de obra, las nuevas perspectivas de trabajo femenino, la formación subvencionada de la mano de obra y, en ocasiones, las ayudas directas a la instalación, potenciaron una industria importante por el número de puestos de trabajo que genera, y que no necesita unas economías de aglomeración en su entorno. En todo caso, estas condiciones se pueden concretar en accesibilidad, abundancia relativa de mano de obra, suministro energético y cierta funcionalidad en relación con los centros de fabricación de vehículos, principalmente los localizados en España.

El sector se convirtió en una actividad alternativa importante frente al descenso del empleo y de participación del sector industrial en el PIB que tuvo lugar durante la década de 1980, y cobró una relevancia específica en su crecimiento durante la década siguiente, al tiempo que también fue notable su significación exportadora. En este sentido, la expansión de la actividad ha cubierto una larga trayectoria de apoyo a un sector secundario que se iba transformando sectorialmente y que perdía peso en el conjunto del PIB del país, proceso que corrió paralelo a la intensa reordenación de los años ochenta y que sentó las bases de la actividad en los noventa.

Se trata de una industria de mano de obra intensiva con una presión muy fuerte de contención del coste salarial y unas inversiones en inmovilizado relativamente bajas en el conjunto de su activo en máquinas y complementos, lo que determina que tenga unas posibilidades de traslado elevadas y una gran capacidad de relocalización, siempre adaptadas al equilibrio de costes de ese traslado. Uno de los factores que más pesa a una empresa a la hora de optar por la deslocalización es el periodo de freno de la producción que implica y los costes excesivos que pueden derivarse del cierre de una planta. Ello hace que las grandes empresas del sector desarrollen unos análisis continuados que les permiten establecer estrategias a medio plazo, las cuales pueden implicar la deslocalización de la actividad, que se decide fácilmente a través de informes, análisis y discusiones de los comités de estrategias. En este sentido, el interés por mantener los centros de producción en España puede relativizarse frente a una presión o concepción más global, y más si se considera que son pocos los grupos multinacionales localizados en España cuya fabricación española supera el 5% de su producción global. En última

---

<sup>416</sup> García Ruiz, J. L. (coord.), 2003.



instancia, vistas las condiciones que pueden llevar a cambiar de localización las factorías, la influencia de los centros de producción españoles sobre esas decisiones en cualquier grupo es muy limitada.

Al margen de ese proceso de reordenación de la producción, es importante considerar que el planteamiento de inversión de los nuevos proyectos de las empresas llevan a nuevos posicionamientos en las factorías instaladas, de acuerdo con su estructura de costes relativos, la amortización de activos y las facilidades de relocalización. En este sentido, resulta obvio que las condiciones actuales del sector en España no ofrecen las ventajas que podía reunir hace unos años.

Esta relación entre empresa –incluso industria– y mercado se establece hoy a partir de criterios distintos de los que podían ser tradicionales en la actividad, y que se centraban en la seguridad, el precio y la calidad. En el nuevo marco de relaciones entre el fabricante de automóviles y el suministrador, esos requisitos se dan por supuestos, y se ha determinado un traslado de costes del proceso desde la industria principal hacia la auxiliar, que ha llevado a traspasar a esta última las líneas de producción y de producto intermedio que antes integraba en su fabricación la primera. Ello ha tenido, además de diversas consecuencias de reducción de coste, una muy significativa y estrechamente ligada a esa dinámica: la disminución del número de empresas suministradoras principales. De ello se deriva un fenómeno de concentración en el sector con el objetivo de participar directamente en el desarrollo de proyectos y en el suministro a la empresa de automóviles, dado que las auxiliares solo pueden mantener sus niveles de actividad y de beneficios –en las condiciones de disminución continuada de los precios en términos reales– a través del aumento de la productividad, pero, sobre todo, a través del incremento de la cuota de mercado y la diversificación de su producción, pasando del suministro por piezas al suministro por componentes y sistemas.

Las dos empresas estudiadas se han adaptado perfectamente a estas transformaciones, al entrar en un nivel de economías de escala superior al que creían que ya tenían cuando eran grandes empresas en situaciones de suministro previas a las actuales. En definitiva, han asumido la nueva relación entre fabricante e industria auxiliar que llevan a disminuir los costes de transacción, determinan unas economías de escala y de diversificación por divisiones de producto en la empresa. Como señala Chandler:

Por supuesto, las economías en los costes de transacción están sumamente relacionadas con las de escala y diversificación. Estas últimas, dentro de una sola unidad

de producción o distribución, le permiten aumentar la cantidad de bienes y servicios, lo cual, a su vez, aumenta proporcionalmente el número de transacciones comerciales y relaciones contractuales que la empresa debe llevar a cabo con otras unidades operativas. Así como los cambios en los procesos de producción y distribución en las unidades tienen un poderoso impacto sobre la naturaleza de las transacciones entre unidades (definidas mediante relaciones contractuales), los cambios en las relaciones contractuales afectan a las operaciones desarrolladas en las unidades [...].<sup>417</sup>

Ello se ha llevado a cabo en un proceso de concentración muy importante en la industria de automoción.

El contexto analizado anteriormente ha estructurado una industria en la que diez empresas fabricantes de automóviles y treinta grandes empresas auxiliares, todas ellas con unas ventas superiores a los 750 millones de dólares, establecen las relaciones principales del sector; el resto de fabricantes o de empresas han pasado a desempeñar un papel relativamente secundario. El origen de estas empresas se encuentra en los grandes países industriales, teniendo ellas mismas o sus antecedentes históricos una estrecha relación, que se remonta, en muchos casos, a los antiguos mercados nacionales. El predominio estadounidense en la industria es notable, si consideramos las cifras de ventas de 2001 de las principales empresas del sector, que se muestran en el cuadro 5.2.

**Cuadro 5.2. Distribución de las ventas en los grandes grupos de automoción.**

Área	Ventas (millones de dólares)		Empresas	
	Fabricante vehículo	Industria auxiliar	Fabricante vehículo	Industria auxiliar
Estados Unidos	475.744	180.515	3	23
Unión Europea	207.462	43.208	4	5
Japón	184.646	34.421	3	2
TOTAL	867.852	256.144	10	30
<b>Distribución</b>				
Estados Unidos	54,82	70,47	30,00	76,67
Unión Europea	23,91	16,87	40,00	16,67
Japón	21,28	12,66	30,00	6,67
TOTAL	100	100	100	100

Fuente: *Global Automotive Financial Review*, 2001.

<sup>417</sup> Chandler, A. D., 1988: 30.

En el mercado mundial del automóvil, tanto en el sector de fabricantes como, quizás en mayor grado, en la industria auxiliar, las empresas estadounidenses tienen un gran peso e influencia, si consideramos los volúmenes de ventas de 2001. Asimismo, de las treinta principales empresas del sector auxiliar con volúmenes de ventas superiores a los 750 millones de dólares en 2001, más del 75% eran sociedades estadounidenses, mientras que el 6,67% eran europeas, concretamente francesas e inglesas, y el resto, japonesas.

Aún cabe realizar algunos apuntes a propósito de estas cifras. En primer lugar, la relación de ventas totales entre los principales fabricantes de vehículos y las grandes empresas de la industria auxiliar es del 29,51%, lo que señala que existen algunas posibilidades de mercado para un grupo de empresas de tamaño inferior, si consideramos que las compras a suministradores por estos principales grupos se sitúan, por término medio, en torno al 60% de su estructura de coste. En segundo lugar, excepto en el caso de dos empresas inglesas y otras dos canadienses que no hemos incluido entre las auxiliares del cuadro, se trata de sociedades de países con una gran producción de vehículos en empresas tradicionales nacionales, como Estados Unidos, Francia y Japón. Por otra parte, existe un grupo de 120 empresas que puede participar igualmente en el mercado de suministro principal, aunque su volumen de ventas es inferior al que realizan las treinta principales empresas suministradoras.

El grado de concentración de este sector es inferior al del fabricante de vehículos, donde diez empresas producen alrededor del 90% de la producción mundial. Con todo, el grado de concentración también es elevado, si tenemos en cuenta que el 20% de los principales suministradores abarca más del 50% del mercado, mientras que el 80% restante satisface algo menos del 40%. En este último grupo se incluye FICOSA.

## **5.2. Una valoración de las perspectivas del sector**

En un mercado extremadamente concentrado y con una clara tendencia de disminución del número de suministradores, las empresas relevantes para los fabricantes de automóviles irán decreciendo en términos cuantitativos. Así lo confirman los informes del sector: “El número de suministradores ha disminuido rápidamente los últimos años: de unos 30.000 de 1986 se ha pasado a unos 5.000 en el año 2003”.<sup>418</sup> Ya sea a través de

---

<sup>418</sup> Ernest Young, LLP., 2003.

fusiones o de absorciones, esta dinámica es una de las premisas con las que hay que contar en el futuro en este mercado, donde las mayores empresas tienen mejores perspectivas de aumentar su cuota de ventas que las menores, especialmente si se considera que es fácil prever un proceso de concentración en el sector de fabricación de vehículos.

Por otro lado, nos encontramos en una industria cuyo objetivo es incrementar la demanda a medio plazo con las ventas en los grandes mercados asiáticos. Las previsiones hasta 2010, sin embargo, señalan que tiene un exceso de capacidad de producción; no se trata de una particularidad temporal, resultado de la puesta en marcha de nuevas fábricas, sino, más bien, de una característica estructural de la industria impuesta por la condición de no perder cuota de mercado. Así, desde 1990, cuando ese exceso de capacidad se situaba en torno al 20% del total producido, esta no ha hecho sino aumentar, hasta alcanzar su punto máximo en 2002, cuando representa casi un 40%; las previsiones señalan una paulatina estabilización hasta 2010, cuando se espera que retorne al 20%.<sup>419</sup>

Este exceso de capacidad de producción se traduce en la firme voluntad, por parte del fabricante, de reducir los costes variables para hacer frente al aumento del coste fijo por unidad. Una de las consecuencias inmediatas de esta situación es el recorte del coste de suministro, en una dinámica a la que no todas las empresas auxiliares son capaces de adaptarse. La OIT confirma esta situación, cuando analiza el sector y sus efectos sobre el empleo y las condiciones de trabajo, y concluye que el exceso de capacidad de producción ha determinado la reestructuración de muchos procesos de producción, dándose una transferencia de empleo de los fabricantes de automóvil a la industria auxiliar, por el cambio de los sistemas de proceso y la integración de ambos en las cadenas de montaje, lo que se da con unos salarios inferiores, hasta el punto de que los de la industria auxiliar, respecto a los del fabricante final, pueden tener una diferencia del 30% en los países de fabricación tradicional del automóvil.<sup>420</sup> En otras palabras, al reorganizar el proceso, el fabricante traslada costes hacia la industria suministradora, que reacciona de una manera similar, ajustando procesos a una necesidad de control de costes para mantener beneficios.

Dadas estas características de integración industrial, el sector presenta unas barreras de entrada importantes en el ámbito de los suministradores principales que nada tienen que

---

<sup>419</sup> Price Waterhouse Coopers, 2001.

<sup>420</sup> Organización Internacional del Trabajo, 2000.

ver con las valoraciones de J. S. Bain,<sup>421</sup> quien las relaciona con la posibilidad de aumentar el precio por encima del coste unitario. Tampoco hay que buscarlas en las regulaciones administrativas –a las que se ha referido Demsetz<sup>422</sup>–, como podría ocurrir en España antes de los decretos de ordenación del sector los años setenta. En todo caso, cabría relacionarlas –aproximándonos en parte a la concepción de Stigler<sup>423</sup>– con la asimetría de las empresas establecidas, que no tienen que soportar los costes de nueva instalación ni los de alcanzar el grado de confianza suficiente en un mercado con un número escaso de compradores.

En el mercado de segundo nivel, que excluye en sus relaciones de compraventa al fabricante final del vehículo, prácticamente no existen barreras de entrada, si una empresa es capaz de producir unos niveles adecuados a unos costes unitarios competitivos. En todo caso, podríamos encontrarnos con las condiciones de Bain y de Stigler como criterio general, pero no específico, de este segmento de mercado. La pregunta que cabe plantear en este nivel de oferta es si, dadas las particularidades del sector, es posible en la práctica un aumento considerable del número de empresas. Si valoramos las condiciones de coste de producción de las empresas de la industria, podemos considerar que la capacidad de ser competitivas y de mantenerse en la actividad resulta de un permanente proceso de ajuste de costes en un mercado global y con precios a la baja desde finales de la década de 1980, de manera que es la adaptación a este modelo lo que determina su posicionamiento en el mercado.

Las condiciones históricas de transformación y adaptación a las circunstancias descritas han dado un importante fondo de comercio a las empresas existentes. En el caso de que quisieran entrar en el mercado nuevas empresas, estas se verían obligadas a realizar una inversión complementaria en instalaciones y personal, con un alto riesgo en su rentabilidad, si no se aseguran antes unas relaciones estables con el comprador en un mercado de pocos demandantes. En estas condiciones, la posibilidad de que una nueva empresa fructifique pasa, en buena parte, por las situaciones personales en relación con los clientes –principalmente derivadas de *buy out* en empresas en reestructuración o por la voluntad de un gran fabricante<sup>424</sup>–, quienes no dejan de querer asegurarse unos precios de suministro menores. Ello puede conseguirlo mediante la adaptación de nuevas tecno-

---

<sup>421</sup> Bain, J. S., 1968.

<sup>422</sup> Demsetz, H., 1982.

<sup>423</sup> Stigler G. J., 1968.

<sup>424</sup> UNCTAD, 1998.

logías en los procesos o mediante la especialización en un producto determinado, valorando la posibilidad de que ese pedido no pueda ser realizado por otra empresa del sector debido a procesos obsoletos o a unos costes rígidos que no le permitan adaptarse a nuevos requerimientos de precio y producto. Es más fácil que esta situación se dé en las empresas de segundo y tercer nivel de la industria.

En los suministradores principales, la situación se plantea de manera diferente. La entrada de nuevos agentes en el mercado resulta problemática, ya que la inversión no asegura unas perspectivas de rentabilidad unitaria atractiva en la industria, si no se acompaña de una estrategia global de empresa, siempre con la perspectiva de aumentar cuota de mercado. En este sentido, es más probable contemplar fenómenos de concentración, ya sea por fusión o absorción, que la entrada de nuevas empresas; incluso es difícil que las de segundo nivel puedan llegar a convertirse en suministradores de primer nivel, si bien esta última opción es más probable que la entrada de nuevas empresas sin relación con el sector como suministradores principales. Estas consideraciones, que parecen válidas a partir de un análisis industrial, pueden distorsionarse si consideramos la entrada en el sector a través de una inversión financiera que quiera rentabilizar un activo. En este caso, la situación podría plantearse como problemática en el sentido de que es difícil asegurar la rentabilidad en un sector con notables variaciones de coyuntura y en el que existe una gran dependencia y una presión de precios a la baja, lo que hace arriesgada la inversión por parte de un agente externo. En última instancia, el sector crea, en su propia dinámica, unas sólidas barreras de entrada que hacen difícil, incluso, que las empresas ya instaladas se conviertan en suministradores principales de la industria.

En este contexto, hay que tener en cuenta que la industria auxiliar española tiene unos condicionantes de suministro directo manifiestos, especialmente si se considera que el conjunto de la actividad muestra un valor de producción inferior al de las primeras empresas del sector en el ámbito mundial. Las principales empresas multinacionales de esta industria se hallan ubicadas en España; no obstante, el porcentaje de producción de sus factorías españolas supone apenas el 5% del total de su producción. Ello determina que sus estrategias y actuaciones en una industria con una gran capacidad de adaptación puedan derivar en reordenaciones productivas que inciden a la baja sobre este porcentaje, al encontrar otros condicionantes de fabricación más favorables. Esta situación tiene un efecto multiplicador que se traslada, principalmente, hacia atrás, de los suministradores principales a los de segundo nivel, lo que puede obligar a

desarrollar un proceso de reordenación en la industria auxiliar para resituarse junto a sus clientes y, en consecuencia, a plantear deslocalizaciones de parte de sus activos. Las tres grandes empresas españolas suministradoras principales han desplegado una política de globalización que se ha traducido en la deslocalización de sus actividades y en la tendencia a realizar la mayor parte de su producción en el exterior, como estrategia para disminuir los costes y atender a los centros de fabricación de la industria de vehículos. Esta forma de actuar está condicionando, al mismo tiempo, muchas de sus compras a las industrias suministradoras del país, fenómeno que puede darse en otras grandes empresas del sector.

En este sentido, el efecto multiplicador de la industria auxiliar puede disminuir, aunque hay que subrayar que el elemento esencial en este proceso descansa en los centros de producción de vehículos existentes en España, que desarrollan políticas de marca y en los que es importante la consideración de mantener los centros de producción en un mercado tradicional y con un volumen de ventas anuales significativo. No obstante, el principal problema de las factorías o centros de producción españoles radica en que se han especializado en la fabricación de vehículos pequeños; en consecuencia, la competencia o los planteamientos de reubicación de la producción se plantean, sobre todo, en los nuevos países productores. Actualmente, los fabricantes de vehículos instalan factorías, principalmente de modelos pequeños, en Europa central, para suministrar al mercado europeo, y en India y China, para el desarrollo del mercado asiático. Las reducciones del coste salarial que logran inicialmente en la mayoría de los casos quedan anuladas por los costes derivados de los déficit estructurales, el abastecimiento y la menor productividad por trabajador; no obstante, el proceso de implantación en estos países o mercados parece imparable. Atendiendo a este fenómeno y al exceso de capacidad de producción de los fabricantes de automóviles, cabe pensar que el incremento de la producción en España es problemático.

La industria de automoción se enfrenta en España a unos condicionantes importantes de cara a su futuro. No se trata tanto de señalar en este análisis actuaciones específicas que, en el fondo, son las habituales de cualquier sector industrial en proceso de transformación, sino de valorar las condiciones de una industria y de unas empresas a las que se les ha modificado sus condiciones de competitividad. En la actualidad, la dinámica del sector es muy distinta de la de los años sesenta y setenta, y aunque puede parecer similar a la de principios de los ochenta, cuando las reformas introducidas en él

posibilitaron una expansión muy significativa, sin embargo, las condiciones son diferentes. En este sentido, no existe un especial activo en el país que no sea la tradición de una base industrial en el sector y la integración productiva en el entorno europeo, elementos que no tienen por qué ser lo suficientemente atractivos como para plantear la instalación de nuevos centros de producción. Por otro lado, hay que tener en cuenta que las decisiones de instalación de nuevos elementos de producción en las empresas están muy condicionadas a las opciones nacionales. En esta situación, el posicionamiento de las empresas españolas se encuentra seriamente afectado, dado que, como se ha ido señalando a lo largo de estas páginas, el quinto país del mundo en producción de vehículos solamente tiene capacidad de decisión en tres de las 150 mayores empresas de la actividad auxiliar.

### **5.3. MAISA y FICOSA en este proceso**

La adaptación a la dinámica del mercado de automoción ha sido muy importante para las dos empresas analizadas en este estudio: MAISA, que fue adquirida por Lear Corporation, junto a toda la división del automóvil de UTC, se halla actualmente integrada en una de las diez primeras empresas del sector, con un volumen de ventas superior a los 10.000 millones de dólares en 2001; FICOSA, por su parte, se encuentra entre los tres grandes grupos con capital español que continúan actuando como suministradores principales en esta industria, y se sitúa entre las 150 grandes empresas de ámbito mundial. Desde sus inicios y hasta la actualidad, ambas sociedades han desarrollado un significativo proceso de adaptación a un sector con un fuerte grado de concentración y unas relaciones de mercado muy específicas entre fabricantes y suministradores.

El esfuerzo de adaptación de MAISA y FICOSA puede relacionarse con las proposiciones de Chandler<sup>425</sup> acerca de la empresa moderna. En su evolución y expansión se pueden reconocer, en distinto grado, los famosos ocho puntos que señala el autor norteamericano –a los que nos hemos referido con anterioridad– en la relación entre empresa y mercado, una vez que la empresa ha entrado en una escala o tamaño significativo. Todos ellos se han manifestado en ambas, aunque en momentos diferentes, siguiendo unos criterios de adaptación a una dinámica sectorial que, en ningún caso, les ha dado protagonismo ni influencia suficiente para poder cambiar las condiciones de mercado, ni siquiera cuando podían influir en un mercado interior que demandaba pro-

---

<sup>425</sup> Chandler A. D., 1994.



tección por parte del sector. No obstante, es preciso subrayar, como hecho significativo, que han sabido interpretar las condiciones que las grandes empresas han impuesto en el sector, aceptándolas y valorándolas mucho más allá de las condiciones del mercado interior, lo que les ha llevado a experimentar una expansión, un crecimiento y un proceso de internacionalización muy similares, aunque no coincidentes en el tiempo, y con un resultado diferente.

En este sentido, el análisis de MAISA y FICOSA es paradigmático de la evolución del sector. Ambas empresas se crearon cuando los fabricantes de automóviles instalados en España en la década de 1950 necesitaron una industria auxiliar, que prácticamente había desaparecido después de casi veinte años de inactividad en la producción de vehículos y que, a pesar de los estudios y las valoraciones del INI, requería una especialización precisa, pues no podía ser que cualquier empresa del sector metalúrgico se ocupara del suministro de forma esporádica. Se trata, por otra parte, de dos empresas que no solo se han ido adaptando a las transformaciones del sector sino que sus planteamientos de internacionalización en los años posteriores les han conferido un importante protagonismo en este proceso. A este respecto, hay que subrayar que constituyen dos ejemplos diferenciados en sus características precisas, en tanto que han afrontado de manera distinta su dinámica de internacionalización y ordenación de su estructura accionarial. También la concepción de empresa fue diferente en sus orígenes: MAISA creó una estructura organizativa con planteamientos de gestión y de inversión desde los primeros momentos de su constitución, mientras que FICOSA no se decidió a plantear esta posibilidad hasta los años ochenta, cuando, tras consolidarse sus perspectivas de mercado, decidió apostar en su estrategia por la internacionalización.

Ninguna de las dos empresas se amparó en una situación de privilegio político, lo que, en el momento de su constitución, en la década de 1950, hubiera significado una ventaja indudable, especialmente tratándose de un sector con importantes perspectivas de futuro. En todo caso, su voluntad de situarse en el mercado les llevó a plantear la necesidad de unas actuaciones más racionales en el funcionamiento administrativo y económico de aquellos años, en los que la excesiva regulación y las situaciones derivadas de la escasez les obligaban a improvisar una serie de actuaciones que se alejaban de los criterios de gestión empresarial en que podían haberse encontrado más cómodas, como

sucedió posteriormente. No obstante, ello no significa que no aceptasen la realidad política y socioeconómica existente, a la que se adaptaron perfectamente.<sup>426</sup>

Fueron muchas las empresas que se crearon durante aquellos años adivinando unas perspectivas de negocio que permitirían garantizar cierto porvenir y empleo a sus creadores. La mayoría de ellas vivió un proceso de evolución similar al de sus fundadores y cerró sus puertas al terminar sus vivencias, pues la siguiente generación no contempló su implicación en ellas, debido, fundamentalmente, a los problemas para adaptarse a la dinámica del sector y para generar una mayor cuota de mercado.<sup>427</sup> De este conjunto de empresas podrían resultar muchas historias ligadas a la biografía del empresario. En el caso de las dos empresas estudiadas hemos preferido huir de esa perspectiva, aunque no hemos olvidado los factores personales de su creación e impulso, pues las personas desempeñaron, obviamente, un papel muy relevante. Por el contrario, hemos creído que podía resultar más interesante centrar el análisis en la historia de la empresa misma. En este sentido, cabe recordar la reflexión de P. Vilar acerca de los estudios históricos de la empresa:

En fin, Schumpeter y Pirenne habían hablado menos de empresa que de empresario; en la actualidad, en cambio, se pone todo el acento en la empresa. ¿Se trata de una despersonalización? Pero está el manager, el PDG, el promotor. Y precisamente Schumpeter, dándole al término innovación su más amplio sentido (tanto descubrimiento como invención, novedad en los intercambios y en la financiación, tanto como en las técnicas de producción) autorizaba toda extensión de su teoría, en el sentido de la *Führerschaft*, a las más diversas iniciativas en materia económica.<sup>428</sup>

MAISA y FICOSA se han analizado en este sentido, lo que diferencia este estudio de las biografías de empresarios. Si bien los estudios biográficos deben tenerse en cuenta a la hora de analizar la historia de la empresa, esta tiene una línea de comportamiento de adaptación a los mercados que va mucho más allá de las circunstancias personales de sus fundadores, por importantes que puedan llegar a ser. El análisis realizado, así pues, se enmarca en los planteamientos de Chandler, quien, al estudiar el crecimiento de las empresas en situaciones de ampliación de mercados, explica que estas, en su actuación,

---

<sup>426</sup> En los años cincuenta, MAISA tuvo contratado como asesor externo, sin ninguna función específica ni obligación concreta de trabajo, al alcalde de Valls, que era consejero nacional del Movimiento y diputado en Cortes.

<sup>427</sup> Segarra, A. (dir.), 2002.

<sup>428</sup> Vilar, P., 1983: 44.

reemplazan los mecanismos de los mercados en la coordinación de la actividad y la asignación de recursos, al tiempo que reciben una recíproca influencia de los cambios que se suceden en esos mercados, lo que les permite aumentar la producción. De estos planteamientos se deriva que la coordinación administrativa puede generar mayores productividades y beneficios que la simple adaptación al mercado, y que las ventajas de internacionalización de la producción a partir de una jerarquía de dirección posibilitan la creación de economías de escala; asimismo, se deduce que, una vez consolidada esa jerarquía, se convierte en una fuente de poder y de crecimiento de la empresa, pues determina una mayor especialización y profesionalización del equipo gerencial, que dirigirá la empresa y marcará su estrategia a largo plazo teniendo más interés en su crecimiento y expansión que en la obtención de beneficios a corto plazo. Es entonces cuando la empresa ya establecida y con un tamaño adecuado puede influir en los cambios sectoriales y condicionar la actividad económica.

Chandler establece una relación de influencia mutua entre las grandes empresas del sector y el mercado, si bien da mayor importancia a la influencia que ejercen aquellas sobre el segundo; en esa misma línea, aunque en otro sentido, se concede mayor protagonismo a las estrategias empresariales en el mercado que a su organización interna en el paradigma entre estructura-conducta-resultados, que, en su forma más simple, “sugiere que existe un lazo causal que se extiende desde la estructura de mercado a la conducta y de ahí a los resultados”.<sup>429</sup> Estas reflexiones, que se plantean como complementarias, explican la dinámica a la que se han adaptado las dos empresas analizadas y que resumiremos posteriormente. En la actualidad, esa dinámica pasa por que las empresas, tanto las fabricantes de automóvil como las principales auxiliares, tienen centros de producción distribuidos por todo el mundo, lo que determina unos parámetros de venta y de abastecimiento global. No obstante, existe un proceso de concentración territorial en grandes países productores, no solo de las sedes principales de esas compañías, sino también de los diversos centros de valor añadido o de investigación, y de los centros de producción, que buscan ajustar los costes, teniendo en cuenta las interrelaciones globales y las ventajas salariales.

FICOSA adoptó el posicionamiento característico de las empresas de esta industria a la hora de ajustar sus costes de producción y de considerar su expansión, en primer lugar, en el mercado interior y, posteriormente, en el mercado global. Las condiciones que im-

---

<sup>429</sup> Clarke, R., 1993: 14.

pusieron los fabricantes españoles de vehículos una vez que aumentó la liberalización del sector en los años ochenta, pasaron a ser similares a las de sus casas centrales, pues tenían la posibilidad de importar componentes, lo que implicaba una pérdida de las economías de situación de que disfrutaban con anterioridad las empresas españolas. En este contexto, y a pesar de que la mayor parte de su producción iba destinada al mercado interior, FICOSA tuvo que plantearse un proceso de reducción de costes para continuar siendo competitiva. Con este propósito inició una aproximación al cliente en sus instalaciones y, principalmente, buscó emplazamientos en lugares de escasa tradición industrial, con una abundancia relativa de mano de obra y un nivel inferior de salarios; al mismo tiempo, adecuó las plantas de producción a un tamaño ajustado a las expectativas inmediatas de demanda más que a un criterio de eficiencia técnica que podía dar lugar a un sobredimensionamiento de las instalaciones. En un principio, la empresa, en sus nuevas instalaciones, huyó de esas consideraciones de eficiencia técnica que hubiera podido encontrar más fácilmente concentrando su actividad en Rubí, y prefirió adaptarse a sus previsiones de demanda; quizás gracias a estos planteamientos pudo ajustar sus costes.

A diferencia de FICOSA, MAISA era una empresa muy estructurada que actuaba integrada en un grupo, lo que le permitía aprovechar las economías de escala a partir de su estructura de empresa y de planta; en esta situación, pudo aumentar la producción orientándola a la exportación. Cada una de estas empresas, en última instancia, pudo encontrar perfectamente su propio equilibrio en sus perspectivas de mercado. La reflexión de Chandler permite explicar esta situación:

Una planta, construida a la escala eficiente mínima para una tecnología existente, que podía producir más de lo que el mercado podía absorber, tenía costes unitarios mayores que una planta de menor tamaño cuya producción se ajustaba mejor a la demanda del mercado.<sup>430</sup>

No hay que olvidar que, mientras que una de estas empresas tenía una demanda fundamentalmente europea, la otra dependía del mercado interior. Aunque con productos y tamaños diferentes, ambas tuvieron que ajustarse, al margen de su capacidad técnica, a las condiciones de mercado.

---

<sup>430</sup> Chandler, A. D., 1996: 44.

### **5.3.1. Diferencias en su dinámica de crecimiento.**

MAISA se había creado en 1953 con unos planteamientos claramente gerenciales; cuatro años antes lo había hecho FICOSA, que se planteó más bien como negocio familiar. La capacidad de gestión de MAISA, que supo aprovechar la coyuntura del momento y el posicionamiento social de su presidente,<sup>431</sup> le permitió una expansión inicial que se tradujo en un espectacular aumento de las ventas y del empleo. Ello fue posible por la creación previa de una estructura organizativa y de una cultura de empresa que pretendía integrar los aumentos de demanda con los procesos de producción y garantizar el suministro a sus clientes. A mediados de los años cincuenta, la empresa vallense ya se planteaba la necesidad de formación de sus trabajadores como instrumento determinante para poder crear una estructura de cuadros intermedios que pudiesen organizar los procesos e integrar en ellos los aumentos de empleo. En estos primeros años de funcionamiento, la inversión en equipos y maquinaria fue escasa, y la expansión de la producción se hizo aumentando el empleo, a partir de un departamento mecánico provisto de maquinaria aportada por los antiguos socios y de nuevas adquisiciones para organizar la fabricación seriada del cableado introduciendo cambios en el proceso y controles de tiempo. Se optó por aumentar los costes variables y mantener los fijos, todo ello complementado con importantes incrementos de la productividad, resultado del control de tiempos y de soluciones imaginativas en la organización del proceso, lo que determinó una disminución del coste unitario. La empresa vivía sus primeros compases, la dependencia del mercado de automoción era un riesgo y las inversiones en mejora de equipos eran difíciles de llevar a cabo por tres motivos esenciales: no había bienes de equipos adecuados, las series de producción eran relativamente cortas y presentaban una estacionalidad importante, y existían serias dificultades financieras para realizar las inversiones necesarias.

FICOSA tuvo que hacer frente en sus inicios a una problemática similar, condicionada, en su caso, por el hecho de que, debido a los productos en que se había especializado, los pedidos que podía recibir eran inferiores y su capacidad de producción, más reducida, circunstancias que limitaron sus posibilidades de crecimiento. Sus planteamientos de gestión también eran diferentes: FICOSA era un negocio familiar que debía gestionarse para consolidar el empleo de los propietarios y unas rentas. Posteriormente, se planteó un patrimonio y, más tarde, pudo fijarse como objetivo la expansión; sin embargo, en

---

<sup>431</sup> Barbat i Gili, R., 2000.

estos momentos iniciales, tenía esa particularidad, a la que aún había que añadir otra, como era el menor conocimiento de la gestión empresarial, que no se convirtió en un activo de la dirección de la empresa hasta mediados de los años setenta. En estas circunstancias, FICOSA no se planteó de buen principio la creación de estructura ni la introducción de cambios en la organización del trabajo; solamente aumentaba empleo por las necesidades puntuales que generaba la demanda pero sin alterar la estructura de producción existente.

Ambas empresas se encontraron con limitaciones de suministro, que resolvieron de manera distinta, teniendo en cuenta que sus necesidades de materia prima eran diversas. FICOSA se hallaba instalada cerca del mercado de suministro, en el área de Barcelona, y su demanda era relativamente poca, lo que aumentaba las posibilidades de conseguirlo a través de contactos y relaciones que no tenían por qué ser necesariamente estables. MAISA, en un principio, intentó seguir un camino similar, pero pronto se dio cuenta de que sus necesidades de materia prima eran importantes, lo que le llevó a crear empresas de suministro que, al tiempo que le aseguraban las compras, le permitían ejercer cierto control sobre el precio de estos productos. En cualquier caso, el problema de suministro no condicionó su expansión, al margen de lo que ocurriera en el conjunto de la industria. El mayor condicionamiento que tuvieron fue que se hallaban dentro de un mercado, el del automóvil, que, a pesar del fuerte aumento relativo de la producción a lo largo de los años cincuenta, no tenía la masa crítica suficiente que permitiese la expansión de la industria auxiliar y asegurase su consolidación. En esta situación, los planteamientos de MAISA fueron de mayor gestión y asunción del riesgo; a ellos sumó una notable capacidad para negociar con los fabricantes de vehículos, y para crear una estructura organizativa con una especialización de los equipos de dirección.

La expansión vivida por el sector de automoción en los años sesenta hizo que tanto MAISA como FICOSA experimentaran un fuerte crecimiento. Sin embargo, en el caso de esta última, y como nota característica, ese crecimiento, que se tradujo en un aumento de capital que hizo posible la transformación de Pujol y Tarragó S. L. en sociedad anónima –se pasó del millón de pesetas inicial a veintiséis–, se dio como continuación de sus planteamientos de consolidación del patrimonio familiar, como se deduce del objeto social de la empresa y de las condiciones de intercambio de las acciones. Se trata de unos criterios que se emplazaron de manera permanente en la empresa y que tuvieron un sentido diferente cuando la “aventura inicial” derivó en una sociedad con una impor-

tante diversificación en sus productos y fuertemente consolidada en el sector. El conocimiento del sector metalúrgico por parte de los socios fundadores de la empresa les llevó a plantear esencialmente esa consolidación y expansión en el sector, lo que derivó en la creación de nuevas empresas que actuaron en él; menos importantes fueron otras actividades desarrolladas por la sociedad, como la construcción y el suministro general a la industria. Esta cultura, que cabe calificar de “industrial”, se transformó después en un activo decisivo para el crecimiento de la empresa, que le llevó a asumir riesgos sobre la base del producto y la capacidad de fabricarlo a unos costes adecuados. En este sentido, la trayectoria de FICOSA se diferencia bastante de la de MAISA, que, si bien desarrolló una cultura empresarial, no tenía unos planteamientos industriales tan arraigados.

La década de 1960 constituyó un periodo de expansión para MAISA, que desarrolló unos planteamientos de integración de sus trabajadores en la empresa. Con este propósito, se utilizaron instrumentos que iban más allá de la relación personal que podía existir en un principio, como fue el de acordar uno de los primeros convenios colectivos en el ámbito de empresa que se establecieron en la zona. En él se detallan una serie de características de la organización del trabajo, primas de funcionamiento, categorías y, como contrapartida, una serie de prestaciones sociales mucho más avanzadas que las habituales en la época en empresas de su tamaño. La filosofía de los fundadores y su capacidad de gestión hicieron posible esta organización de la empresa, que funcionó de manera muy eficaz, por la adaptación a un entorno no excesivamente industrializado como era Valls, por la integración de los trabajadores y por haber sabido aprovechar las posibilidades que ofrecían estas particularidades para aumentar la producción con pocas resistencias a los cambios organizativos, algo a lo que, sin duda, contribuían las ventajas salariales y laborales que ofrecía la empresa frente a otros centros de trabajo de su entorno.

Los años sesenta fueron también una etapa de expansión de la producción en FICOSA. La empresa se planteó la creación de nuevas sociedades y la diversificación de sus productos, aunque muy centrada en pocos clientes, entre los que SEAT era el más relevante. Frente a esta estrategia, MAISA, que también fundó nuevas empresas, dirigió sus planteamientos de diversificación hacia otros sectores como forma de minimizar la coyuntura o temporalidad de las demandas de la industria de automoción, aunque siempre como complemento de esta actividad. En este contexto, aumentó el número de trabaja-

dores de MAISA, que continuó expandiendo su producción con unas estrategias y planteamientos de futuro muy claros por parte de su equipo de dirección; así, dio entrada a nuevos mandos intermedios con mayor grado de formación y titulación, y se ubicó en nuevas instalaciones donde pudo organizar los procesos de acuerdo con el trabajo en serie que ya había generalizado. FICOSA no se decidió a emprender ese camino hasta el final de la década, cuando se planteó su primera expansión, que le llevó a localizar en Rubí la mayoría de sociedades que Pujol y Tarragó habían creado. Pese a ello, aún predominaba el planteamiento organizativo de taller frente al de fábrica, lo que le permitió adecuar sus costes a unas series cortas de producción y entrar en una diversificación del producto muy superior a la que tenía MAISA.

En el contexto descrito sobre estas líneas, la dinámica de la industria auxiliar continuaba siendo de expansión, con un crecimiento interanual acumulativo cercano al 8%, lo que permitió un significativo aumento de la producción a las empresas que ya se hallaban establecidas en el mercado y que tenían un buen conocimiento de él. Su actividad dependía, fundamentalmente, del crecimiento del mercado interior, pues la exportación no era una estrategia que consideraran en sus ventas. En cambio, más MAISA que FICOSA, desarrollaban actuaciones de comercio internacional sobre la base de las importaciones, pues la normativa española obligaba a las empresas de automoción, como condicionante de sus ventas, a nacionalizar la producción, lo que implicaba, indirectamente, que las empresas auxiliares se vieran obligadas a importar para poder suministrar con unos determinados requisitos al fabricante de vehículos, que cada vez tenía una mayor dependencia en sus compras de la casa matriz.

La crisis energética de 1973 apenas se sintió en la industria española hasta finales de la década, a raíz del repunte que experimentó en 1979. La razón por la que pasó en buena parte desapercibida hay que buscarla en las escasas relaciones de intercambio que mantenía la economía española con su entorno, lo que permitió sostener los réditos del crecimiento de los índices económicos algunos años más. Por otra parte, las circunstancias políticas de la época, tras la caída de la dictadura, hicieron difícil establecer una coherencia en política económica que permitiera afrontar la crisis. La consecuencia inmediata, aunque posterior, fue el brusco proceso de reconversión que vivió la industria española entre 1979 y 1985. En esta situación, el sector de automoción entró en una dinámica diferente, en la que nuevos criterios, y también las casualidades, posibilitaron una



salida airosa de los planteamientos de política industrial que se habían establecido para el sector secundario.

Durante los años setenta se publicaron los decretos leyes que modificaron la estructura del sector de automoción y que implicaron la transformación de esta industria en España. Estos supusieron la apertura del mercado, lo que hizo posible la implantación de Ford en Valencia y de GM en Zaragoza, ya en 1979. Hasta entonces, el sector se hallaba regulado por los decretos de 1964, que se orientaban a la nacionalización de la producción, motivo por el que no se estimulaba la exportación. En realidad, la efectividad de aquellos decretos fue muy relativa, pues no se aplicaron cuando Chrysler entró en BARREROS, ni cuando la firma británica Automóviles de Turismo Hispano Ingleses S. A. (AUTHISA), filial de la British Leyland Motor Company (BLMC), decidió instalar una factoría en Pamplona. En cambio, la transformación administrativa de los años setenta sí que tuvo una gran incidencia en el sector y, por extensión, también en las empresas que estamos analizando.

Durante los primeros años de la década de los setenta, MAISA se planteó cambiar su modelo de expansión, previendo la apertura del mercado europeo y la futura integración de España en la Comunidad Económica Europea. Ante esta perspectiva, creyó necesario reforzarse con un socio financiero y otro industrial, así como aumentar las exportaciones que ya había iniciado de manera muy tímida. La empresa encontró ese apoyo financiero en una ampliación de capital y en la participación de un banco industrial, que, sin embargo, no fue el compañero de viaje que esperaba, pues pronto decidió realizar plusvalías. Mientras tanto, buscó el apoyo técnico de grandes empresas exteriores del sector, no tanto con la idea fusionarse con ellas como de colaborar técnicamente o en proyectos de *joint venture* que derivaran en actuaciones conjuntas. Resultaba difícil compaginar ambos propósitos sin tener un único socio, circunstancia que determinó la venta de más del 50% de la empresa en 1978 a UTC, un grupo industrial y financiero estadounidense que reunía ambas facetas. Ello supuso un cambio de estrategia importante para MAISA, que pudo acomodarse con facilidad a los decretos de liberalización del mercado y se planteó su expansión en Europa aprovechando el fondo de comercio que representaba ir del brazo de la recién creada división de automóviles de UTC.

FICOSA también se expansionó significativamente durante este periodo, pero no dio ese salto cualitativo de internacionalización ni reforzó su capacidad de negociación con los grandes fabricantes de vehículos. Su crecimiento hay que buscarlo, más bien, en el

aumento de su cuota de participación en el mercado interior, aprovechando sus relaciones con los centros de compras de las empresas instaladas en España y mostrando su capacidad de flexibilidad y de servicio a sus clientes, lo que puso de manifiesto tras la instalación de una planta de montaje en Oporto en 1971 para atender unas ventas a FIAT. A finales de los setenta, cuando MAISA ya se había integrado en un grupo multinacional, FICOSA amplió sus centros de producción de Rubí con el propósito de aumentar el suministro al mercado interior, y los ordenó como empresas industriales –no como talleres, como había hecho hasta entonces–, incrementando su capacidad de producción y diversificándola a partir de las diferentes empresas que había creado con anterioridad. Ello le permitió introducirse como proveedor de Ford y de GM en España, lo que hizo posible su crecimiento hasta 1986, y crear nuevas plantas de producción en Soria, Burgo de Osma y Sant Guim de Freixenet. En 1986, año del ingreso de España en la Comunidad Europea, FICOSA se planteó, diez años después de haberlo hecho MAISA, su europeización. Esta decisión se sustentó en la idea de que el cambio que se estaba dando en el sector llevaba a una paulatina concentración de las compras en las centrales de compras de las empresas de automoción, y dado que estas no se hallaban ubicadas en España, era preciso, en un principio, suministrar en el ámbito europeo.

Ese cambio de estrategia tuvo como principal consecuencia el crecimiento y la expansión internacional de ambas empresas. Si MAISA la aseguró integrándose en un grupo multinacional, aunque manteniendo en Valls el centro de gestión y dirección de la empresa con los equipos creados por ella, FICOSA lo hizo conservando su estructura familiar en el capital de la empresa y creando una serie de centros de producción distribuidos por Europa para asegurar la relación en el ámbito de empresa matriz que había establecido en España con SEAT –antes y después de la compra por parte de Volkswagen–, Ford y GM, que se convirtieron en los puntos de contacto con las centrales de compras europeas de estas empresas. El proceso fue muy duro, y FICOSA demostró una notable agilidad de adaptación, creando ingenierías y centros de fabricación, para participar en proyectos junto a los fabricantes.

MAISA había desarrollado previamente un proceso similar a través de la creación de ingenierías en los centros de proyecto del fabricante. Su colaboración le resultó, sin duda, más fácil, dada la relación que mantenía con UTC, lo que le permitió tener un peso cada vez más relevante en el seno de la división de automóviles europea de la empresa norteamericana. En un principio, la división europea de UTC no aumentó el nú-

mero de centros de producción instalados en Europa; ante esta situación, MAISA decidió aprovechar su estructura organizativa, que le permitía ampliar la producción, y establecer relaciones con otros centros de producción de la división que tenían gran protagonismo, lo que derivó en un fuerte incremento de las exportaciones, hasta el punto de que estas pasaron a representar más del 70% de sus ventas. El grupo supo sacar rendimiento de las condiciones de producción que se daban en la industria en España a partir de la actuación de MAISA, donde a una buena dirección técnica y una notable capacidad de producción había que sumar una productividad elevada y un control de costes importante. Posteriormente, la empresa amplió las factorías de Ávila y Vigo, creó la de Roquetes y se instaló en Cervera. El centro, sin embargo, continuó siendo Valls, donde radicaba la estructura de dirección y de desarrollo de nuevos productos y donde se concentraron las actividades de mayor valor añadido. El resto de las factorías emplazó actividades de producción aprovechando las ventajas de localización y los menores costes salariales, lo que confirió una ventaja comparativa al conjunto de su producción, que pudo exportar a los centros de fabricación de vehículos europeos.

### **5.3.2. Estrategia y problemática en una industria globalizada.**

Las actuaciones de FICOSA y MAISA se han dirigido siempre a la adaptación a la dinámica del sector, en el caso de MAISA integrándose en un grupo multinacional, para luego desaparecer con la compra de Lear Corporation, y en el de FICOSA comportándose como una empresa multinacional, adaptando criterios de gran flexibilidad y control de costes en una dinámica de fuerte aumento de las ventas, lo que ha determinado que actualmente se encuentre entre las 150 principales de la industria en el ámbito mundial. En este sentido, cabe subrayar que FICOSA se ha adaptado perfectamente a las estrategias de funcionamiento de estas grandes corporaciones con procesos de reajuste permanentes, donde las políticas empresariales de disminución del peso del coste salarial en la estructura de costes tienen un margen de actuación significativo, por ser uno de los elementos en los que es relativamente fácil actuar a través de la deslocalización. En su proceso de expansión, FICOSA ha mantenido una política salarial muy ajustada y ha reordenado sus compras aumentando el peso de estas en la estructura de costes; MAISA había apostado con anterioridad por esta línea de actuación, cuando la presión para adaptarse a ella no era tan fuerte. A principios de los años noventa, los elementos de competitividad del sector en España tenían perspectivas superiores a los actuales y la empresa mostraba una flexibilidad adecuada, al disponer de factorías distribuidas por

distintos países y lugares de la geografía española, lo que le permitió desarrollar un proceso de ajuste de su estructura de costes sin sobresaltos; así se deduce de la disminución del peso de su coste salarial y del aumento del porcentaje de compras. Tras la adquisición de la empresa por Lear Corporation, los planteamientos de globalización y la adopción de una estructura divisional diferente incidieron sobre estos aspectos. Como consecuencia, la reordenación de plantas fue mucho más decidida y agresiva, en el sentido de que planteó adecuaciones de plantilla y la venta de secciones o de líneas de productos.<sup>432</sup>

A finales de la década de 1990, ambas empresas mostraban un volumen de ventas similar, resultado de un aumento espectacular en los últimos años, en el caso de FICOSA, y de un crecimiento continuado, en el de MAISA. La primera se había convertido en un grupo con un capital social controlado por los accionistas que habían creado la sociedad hacía cincuenta años, mientras que la segunda tenía unos accionistas diferentes, pero mantenía el equipo de gestión. En definitiva, las decisiones de los gestores tradicionales de estas empresas continuaban siendo importantes, y su visión acerca de la manera más adecuada de adaptarse a las nuevas condiciones que imponía la industria continuaba siendo relevante. No obstante, aunque se trataba de las empresas del sector con un mayor volumen de ventas en España, su tamaño no permitía incluirlas dentro de los grupos más importantes de la industria auxiliar. De ahí que no figuren en la lista facilitada por la *Global Automotive Financial Review*, a la que ya nos hemos referido anteriormente y en la que se incluyen las empresas con un volumen de ventas superior a los 750 millones de dólares en 2001. Con todo, MAISA, integrada en UTC, y FICOSA, junto con el Grupo Antolín y la división de automóviles del Grupo Mondragón, con volúmenes de ventas superiores a los 600 millones de euros, se sitúan entre las 150 primeras suministradoras mundiales del sector.

FICOSA adoptó una estructura por divisiones que potenció la función de dirección del holding, estableciendo una dependencia de las distintas empresas respecto de una determinada división, con una estructura comercial muy simple, pues se trataba de gestionar ventas con pocos clientes y potenciar la capacidad de producción de las diversas facto-

---

<sup>432</sup> Lear Corporation trasladó a Valls un centro europeo de investigación eléctrica y electrónica del automóvil que hasta entonces había estado ubicado en París. Al mismo tiempo, cerró la factoría de Cervera, que empleaba 1.200 trabajadores, y trasladó la carga de trabajo a Polonia. Por otra parte, vendió un centro de cableado que se hallaba instalado en su factoría de Valls a Tyco Electronics AMP, filial española de Tyco Industrial, multinacional estadounidense con un volumen de ventas superior a los 85.000 millones de euros en 2001 (*Cinco Días*, 2002).

rías o centros de producción de las empresas del grupo. Las ventajas de localización en España le permitieron competir con otros suministradores de las grandes empresas de fabricación de automóviles que se habían instalado en el país, pero no le sirvieron para crear una estructura de exportación, pues no desarrolló su departamento comercial. Cuando la empresa se planteó su europeización, consideró la posibilidad de aumentar la exportación; sin embargo, finalmente, optó por seguir una línea que, posteriormente, le ha permitido aumentar su capacidad competitiva, como ha sido la de crear centros de producción fuera del país, cerca del fabricante de vehículos, lo que considera como un proceso de integración con las factorías españolas, y le ha llevado a ampliar su estructura de dirección y a coordinar los flujos mediante un desarrollo importante de la logística, para optimizar las ventajas operativas de los diversos centros de producción. En este sentido, FICOSA adoptó unos criterios de organización multinacionales, a pesar de que su volumen de ventas no se iguala el de los grupos más importantes del sector en el ámbito mundial.

El problema recurrente al que tuvo enfrentarse la empresa, dada la voluntad de mantener el control familiar, fue el de la financiación de su expansión. El mantenimiento de los planteamientos familiares dificultó seriamente ese proceso, pues generó un desequilibrio en su deuda por los excesivos vencimientos a corto plazo. Ello le llevó a renegociarla en 1996, transformándola en largo plazo, lo que volvió a hacer en 2000, cuando sospesó las posibilidades de entrar en bolsa, y en 2003. Aunque finalmente desestimó la posibilidad de financiación a través de los mercados bursátiles, dio entrada en su capital a la banca suiza y alemana, que le aseguró la financiación de sus planes de expansión. Las posibilidades de ajuste financiero de la empresa en 1996 le permitieron plantear nuevas estrategias, que se tradujeron en el firme propósito de mirar más allá del horizonte europeo y apostar de lleno por la globalización, considerando la importancia de los mercados americano y asiático. Ello le llevó a crear centros de ingeniería, de desarrollo y de producción en diferentes países de esos continentes, siempre buscando las ventajas de localización, en las que el elemento de coste de los centros de producción resulta esencial.

En este punto, cabe insistir en una serie de aspectos relacionados con los cambios que experimentaron ambas empresas en su proceso de adaptación a las nuevas condiciones que la industria iba imponiendo. En el caso de MAISA, hay que considerar una estrategia clarividente de integración en el sector, pues decidió actuar previendo los cambios

que se estaban fraguando en él, lo que pudo llevar a cabo sin que los esquemas organizativos experimentaran modificaciones importantes respecto a los existentes en años anteriores. Así, el equipo de dirección de la nueva MAISA tuvo una clara continuidad desde sus inicios y durante su internacionalización, hasta su desaparición por la compra de Lear Corporation en 1998. La empresa adaptó su producción a la exportación, lo que se tradujo en un significativo aumento de las ventas, en una mayor capitalización por puesto de trabajo y en un incremento continuado de la plantilla, con unas tasas situadas en torno al 5% anual. Asimismo, asumió la exigencia de suministro *just in time* por parte del cliente y participó con ingenierías propias en los centros de diseño de los nuevos modelos del fabricante. Uno de los problemas graves con que topó en esta dinámica de internacionalización fue que UTC no tenía una estrategia clara de actuación en su división automovilística, lo que, por otro lado, le permitió desempeñar un papel importante en el seno del grupo, dado que su peso en él era muy significativo e intervenía directamente en las decisiones que se tomaban en la división en Europa. No obstante, esa falta de estrategia global de la división determinó, finalmente, su venta en 1998.

La empresa, que siempre trató de adaptar sus decisiones a la dinámica de la industria, reordenó los costes de producción modificando la relación entre capital y trabajo, pero con un claro predominio del factor trabajo y de la organización, que se convirtieron en elementos esenciales de su crecimiento. Asimismo, creó una red de factorías que dio lugar a una disminución relativa del coste salarial y, al mismo tiempo, permitió incrementar proporcionalmente la compra de productos intermedios a suministradores de segundo nivel. La utilización del factor trabajo, esencial en esta industria, a pesar de que redundaba en un aumento de la capitalización por puesto de trabajo, implicó continuar desarrollando un esfuerzo de organización para integrar ese elemento en una estructura de empresa con criterios de flexibilidad, a lo que contribuyeron, sin duda, las nuevas posibilidades que ofrecían la logística y la informática.

A lo largo de su historia, MAISA empleó estrategias muy definidas para integrar ese factor. En un primer momento, estas se centraron en el trato personal, que pronto derivó en una relación paternalista, en el marco de las regulaciones establecidas por convenio colectivo, que establecían unas ventajas relativas importantes para los trabajadores. Los planteamientos de negociación colectiva continuaron empleándose posteriormente para enmarcar este proceso de integración, considerando, no obstante, que la competitividad de la empresa pasaba por la reducción del coste de este factor y por una lógica de

actuación separada entre plantas de producción. La empresa siempre llevó la iniciativa en estas relaciones, lo que fue posible por el entorno social donde desarrollaba su actividad –zonas de escasa concentración industrial–, por los planteamientos de formación del factor trabajo, que hacían revalorizarlo, y por las expectativas de promoción interna en una empresa en expansión, principalmente en su centro de producción de Valls; los restantes centros, cada vez más, se iban considerando como simples factorías, y se acogían a regulaciones laborales específicas, sin que existiera un comité inter-centros.<sup>433</sup>

La empresa centró su expansión en sus reservas de beneficios de ejercicios anteriores, de manera que tuvo la suficiente capacidad para generar a lo largo de toda su historia un *cash flow* positivo, regulando una estructura de costes en un sector que tenía una demanda relativamente asegurada, pero donde los precios tendían a la baja, lo que le obligó a cambiar de producto para ampliar sus posibilidades de ventas. Con este propósito, adaptó la electrónica en sustitución del cableado, lo que le introdujo en el conocimiento de una nueva tecnología que le ofrecía la posibilidad de actuar transversalmente en muchos componentes y, dentro del grupo de UTA, le permitió satisfacer la idea de suministro global. Esta capacidad determinó el traslado del cableado a otras factorías con ventajas de coste y la integración en Valls de la producción de componentes electrónicos, circunstancia que le otorgó una indudable ventaja cuando la división de UTC fue adquirida por Lear Corporation, que decidió trasladar su centro de ingeniería europeo de electrónica y electricidad a la localidad tarraconense. Esa fue, en última instancia, la principal ventaja comparativa que, para el nuevo grupo, tuvo el centro de Valls, que concentraba la estructura de decisión de la antigua MAISA. Lear decidió cambiar sus criterios organizativos, planteándose una mayor integración de este en su división europea, lo que llevó a considerarlo más como un centro de producción con unas particularidades específicas, determinadas por su historia, que como el *headquarter* de una empresa.

También en el caso de FICOSA hay que considerar una serie de particularidades en su evolución histórica. En este sentido, cabe centrarse en dos aspectos muy característicos del grupo, al margen de su crecimiento y organización: por una parte, la necesidad periódica de reordenar su deuda, dado el mantenimiento de la estructura familiar, y, por otra, la existencia de una cultura industrial que le ha dado capacidad para actuar a partir

---

<sup>433</sup> El cierre en 2002 de la planta de Cervera, que concentraba el 20% de la plantilla de la empresa en España, no generó ninguna negociación colectiva ni muestras de solidaridad por parte de otros centros de producción. La oferta más significativa que realizó Lear Corporation para mantener los puestos de trabajo, al margen de negociar una indemnización, fue la de emplear a unos 120 trabajadores en la planta de Roquetes (Tarragona).

de consideraciones de coste y de estrategias a medio plazo. Esta última particularidad ha sido un activo importante en la expansión de la empresa, pues le ha permitido adaptarse a las condiciones específicas del sector. Esos planteamientos no son nuevos en FICOSA, sino que han sido una característica permanente de su evolución que se ha manifestado, sobre todo, en los momentos de mayor crecimiento, coincidiendo con la consolidación de las plantas de Rubí en las décadas de 1960 y 1970, la expansión posterior de los ochenta, y su organización por factorías instaladas en diversos países en la actualidad.

Como grupo industrial, FICOSA es muy consciente de la realidad del sector, lo que le ha llevado a adaptarse a las necesidades de sus clientes, los fabricantes de automóviles, y a actuar antes con criterios de producto que estrictamente comerciales. Estos se establecen a través de las relaciones personales y de grupo, que resultan decisivas en el sector, pues permiten crear una empatía personal y de confianza. Ese elemento se ha convertido en la mejor política comercial de la empresa, pues determina su fondo de comercio y, al mismo tiempo, crea importantes barreras de entrada en la industria. En el fondo, repercute en una disminución de los costes de transacción que señala Coase,<sup>434</sup> que son muy importantes en esta industria por la relación entre el sector auxiliar y fabricante final de automoviles, y que se hallan condicionados por las variaciones de mercado, que están en función de las fluctuaciones de venta del fabricante final. En torno a este elemento se mueven las condiciones coyunturales de la evolución económica del sector; en cambio, en las relaciones entre fabricante y suministrador, son mucho más significativas las relaciones de transacción entre empresas, que generan un coste de adaptación por una negociación continua marcada por el fabricante de automóviles. Este coste disminuye cuando la relación con los principales suministradores se concentra. FICOSA ha sabido responder a esta dinámica, cambiando de productos, adaptándolos a nuevas condiciones tecnológicas, integrándose en las líneas de producción del fabricante y acomodando su estructura organizativa de holding a una división por familias de producto que pueda dar respuesta a esos requerimientos en el ámbito global.

La empresa ha conservado su estructura familiar en el accionariado y se ha convertido en uno de los tres grandes grupos españoles de referencia por su presencia global en la industria; sin embargo, no deja de ser una pequeña gran empresa en relación con los su-

---

<sup>434</sup> Coase, R. H., 1994.



ministradores principales, al igual que - el Grupo Antolín y la división de automóviles del Grupo Mondragón - los otros dos grupos españoles considerados. En consecuencia, no deja de verse influida por el proceso de concentración que todos los análisis señalan para el sector. Hasta el momento, lo ha hecho con una política de expansión apoyada por grupos financieros alemanes y suizos, lo que le ha permitido mejorar su posición mediante la compra de divisiones de otras empresas de la industria. Su esquema organizativo inicial, por otra parte, le ha permitido crecer a partir de su estructura de holding, con una actuación específica de adaptación a los criterios de producción de sus diferentes empresas, que ajustaban sus costes a los compromisos comerciales adquiridos. Esta ordenación le ha facilitado crear una estructura de coordinación entre empresas mediante la introducción de la logística, la informática y las nuevas tecnologías de la comunicación, que han hecho posible que el grupo continuara creciendo, siempre con participaciones mayores, en su valor añadido, del factor trabajo y la organización, como valor residual, más que de la capitalización. Este es un elemento que también se pone de manifiesto en MAISA y que creemos que podría hacerse extensivo a la mayoría de las empresas del sector. FICOSA ha buscado siempre esta ventaja comparativa, y hasta ahora lo ha conseguido. No obstante, hay que plantearse cómo continuar manteniendo este equilibrio en el futuro, frente a los requerimientos industriales de mayor capitalización. En esta situación, muchas grandes empresas de esta industria pueden verse inmersas en un proceso de absorción o de fusión en un sector que muestra un exceso de capacidad de producción y donde la disminución de los costes fijos se relaciona con aumentos de producción y ventas a unos clientes dominantes que trasladan parte de sus costes hacia atrás.



# **ANEXOS**



## ANEXO 1: LOS CONVENIOS COLECTIVOS DE MAISA<sup>435</sup>

Las diferencias de organización y de la estructura de costes de MAISA desde su creación hasta la actualidad han sido notables. A lo largo de estos cincuenta años, ha transformado una estructura funcional clásica en un organigrama multidepartamental, con una tendencia continuada al aumento de la productividad, que ha sido posible gracias a una creciente productividad marginal, resultado de un notable ajuste de los costes salariales.

La dinámica de crecimiento del grupo y sus actuaciones en diversos momentos han determinado unos planteamientos cambiantes en su política salarial. En principio, cabe realizar una consideración que es una constante en las empresas de esta industria: a pesar de sus planteamientos tecnológicos y de la adaptación de nuevos procesos y productos, se trata de empresas con una mano de obra intensiva en las que el personal de producción, generalmente empleado en la línea de montaje, representa más del 70% del conjunto de la plantilla; por este motivo, el ajuste del coste salarial es un elemento muy importante en sus márgenes de actuación, que equivale en torno al 20-25% de sus ventas. En este sentido, resulta sumamente importante analizar la estrategia que ha seguido esta empresa en sus acuerdos con el factor trabajo, pues señala unas actuaciones muy precisas, orientadas a rebajar el porcentaje del coste salarial en relación con las ventas.

---

<sup>435</sup> Convenios Colectivos de MAISA fecha publicación

DOG 22-03-1999	Vigencia 1-1-1997 hasta 31-12-2000
DOG 27-1-1997	Vigencia 1-1-1996 hasta 31-12-96
DOG 01-03-1996	Mod. Art.75
BOP.Tarragona 07-02-95	Vigencia 1-1-1994 hasta 31-12-95
BOP. Tarragona 20-8-91 14-9-91	Vigencia 1-1-1991 hasta 31-12-92
BOP. Tarragona 31 -8-89	Vigencia 1-1-1989 hasta 31-12-90
Correcció d' errades 29-11-89	
BOP. Tarragona 14-7-1988	Vigencia 1-1-1988 hasta 31-12-88
BOP.Tarragona 11-3-1985	Vigencia 1-1-1985 hasta 31-12-86
BOP.Tarragona 5-5-1984	Vigencia 1-1-1984 hasta 31-12-84
BOP.Tarragona 8-6-1983	Vigencia 1-1-1983 hasta 31-12-83
BOP.Tarragona 28-10-1978	Vigencia 1-1-1978 hasta 31-12-78
BOP.Tarragona 2-6-1976	Vigencia 1-1-1976 hasta 31-12-77
BOP.Tarragona 14-6-1974	Vigencia 1-1-1974 hasta 31-12-75
BOP.Tarragona 23-6-1972	Vigencia 1-1-1972 hasta 31-12-73
BOP.Tarragona 24-5-1969	Vigencia proroga del de 1966
BOP.Tarragona 21-5-1966	Vigencia 1-6-1966 hasta 1-6-1968
BOP.Tarragona 12-6-1963	Vigencia 1-6-1963 hasta 1-6-1965

El análisis de los convenios colectivos de MAISA nos permite realizar una valoración de estas estrategias y planteamientos.

MAISA fue una de las primeras empresas de la zona de Tarragona que contó con un convenio colectivo de empresa. La Ley 24/4 de 1958 reguló los convenios colectivos, lo que tuvo una significativa importancia en las relaciones laborales y, como señala el profesor Montoya, significó una adaptación a las nuevas perspectivas económicas y sociales que se estaban manifestando en el país: “el convenio colectivo, que parecía condenado definitivamente a la proscripción, resurge por obra de la L. 24/4 de 1958, que lo considera necesario a la «realidad social» española”.<sup>436</sup> Cuatro años después se negoció el primer convenio colectivo en la empresa vallense.

En su negociación colectiva, MAISA ha pasado por tres etapas. En la primera de ellas, que se extiende desde 1962 hasta 1978, la negociación con los jurados de empresa fue casi unilateral. Los representantes de los trabajadores se hallaban muy influenciados por los mandos intermedios de la empresa, pues existía la aceptación implícita de asentar unas categorías laborales, lo que se concretó en unas primas de productividad y unas bases de organización del trabajo que permitían ir consolidando la organización empresarial. Las ventajas de los trabajadores de MAISA frente a los de otras empresas eran antes resultado de los planteamientos estratégicos y filosóficos de integración desarrollados por la dirección que de las reivindicaciones de la plantilla, que se adaptó perfectamente al sistema organizativo de la empresa. En gran parte, su integración fue fruto de la idea de que, con su esfuerzo, se beneficiarían de un proceso de promoción acorde con el crecimiento de la empresa.

La segunda etapa, desarrollada a partir de 1978, se abrió con el primer convenio negociado por un comité de empresa en el que se hallaban representados los sindicatos obreros. En un momento en que se apostaba por un proceso de internacionalización de los mercados, la empresa consideró prioritario mantener los planteamientos de organización y estructuración del personal, y se mostró más pactista en acuerdos de representación sindical y de salarios, que podían compensarse por la fuerte inflación del periodo, lo que hacía difícil mantenerlos ajustados. Por esta razón, los planteamientos estratégicos se dirigieron, sobre todo, a no cerrarse en la negociación de un indicador que no controlaba como era la inflación.

---

<sup>436</sup> Montoya Melgar, A., 1996: 73.

La tercera etapa, iniciada en los años noventa, se desarrolla principalmente desde 1994. La empresa ha modernizado los procesos; las categorías continúan siendo importantes, pero pueden relativizarse por el peso del personal de producción, así como por el hecho de que la estructura de mandos intermedios y superiores se halla plenamente establecida y de que la incorporación de nuevos trabajadores ya no plantea cambios organizativos sobre procesos sin modificación técnica; por otra parte, las mejoras de productividad se consiguen por capitalización y gestión, adaptando un número creciente de trabajadores. En este contexto, la principal cuestión de las negociaciones es el ajuste de los costes salariales dentro de un proceso de disminución de los precios de venta unitarios, lo que ha llevado a entrar en una dinámica pactista de ajuste de salarios a una inflación baja que se compensa con la reducción de la jornada laboral, la adopción de medidas de seguridad e higiene en los procesos y el mantenimiento de las ventajas sociales que, tradicionalmente, se han dado en la empresa, muy lejos, no obstante, de las de participación accionarial y creación de fondos de ahorro que se habían considerado como modelo durante los años sesenta y buena parte de los setenta.

El primer convenio colectivo de MAISA se negoció en 1962 y se publicó en el BOP de Tarragona el 12 de junio de 1963; tenía una vigencia de dos años y era prorrogable anualmente, si no se denunciaba. Al margen de ser uno de los primeros de la zona, su significación radica en que se utilizó de modo muy preciso para establecer unas regulaciones de categorías y una serie de primas. En este sentido, los planteamientos de integración del personal a los que hemos aludido anteriormente no fueron motivo para no establecer unos criterios de categorías y de productividad muy precisos, así como la regulación de los sueldos y de las horas de trabajo.

Pese a las disfunciones que pudieran haber existido en la negociación, la empresa encontró en este documento un acuerdo aceptado por ambas partes que permitió establecer, como ya hemos señalado, las distintas categorías laborales, así como las bases de productividad al marcar unas tablas de rendimiento individual del 100-140%, con unas primas de productividad que oscilaban entre el 100 y el 115% en función del sueldo base. En relación con las categorías, se establecían un total de dieciocho, dentro de las cuales se diferenciaba entre obreros, oficios, administrativos, técnicos y mandos; la definición de los criterios de calidad correspondía al encargado. Asimismo, se determinaba la obligación práctica de seguir las primas de productividad, que se valoraban de manera individual, determinándose dos fases de aceptación de tiempos. La

primera correspondía a los rendimientos inferiores: si estos representaban un 70%, se consideraban anormales; si se situaban entre el 70 y el 90%, la retribución se establecía a partir de un porcentaje en relación el salario base; finalmente, si representaban entre el 90 y el 100%, se cobraba el salario base. La segunda fase correspondía a los rendimientos superiores al 100%; en este caso, el salario final resultaba de la suma del salario base más la prima. En el convenio se establecía también que la retribución se revisaría cuando el IPC fuera superior al 5% anual, siempre en función de los beneficios y las posibilidades de la empresa.

Los planteamientos sociales eran novedosos y se enmarcaban dentro de la filosofía de la empresa de integrar a los trabajadores. En este sentido, se establecía una compensación de antigüedad por quinquenios –con aumentos sucesivos de la base salarial del 8%, el 14%, el 20%, el 26% y el 32%–, así como una participación en el capital de la empresa. Posteriormente, tras la asunción de los planteamientos de internacionalización por parte de la empresa, esta última opción dejó de considerarse en el convenio y se compensó con una mayor gratificación por antigüedad. Por otra parte, se establecieron un fondo de ahorro, premios de nupcialidad, natalidad y servicio militar. Finalmente, las horas extraordinarias tuvieron una valoración superior al 50% de la hora de salario mínimo de la categoría.

El convenio colectivo de 1972 introdujo novedades significativas. En primer lugar, se planteó como un reajuste de costes laborales, ya que los criterios establecidos anteriormente dificultaban su control; al mismo tiempo, se pretendía que estos se ajustaran a la evolución de la productividad, derivada antes del esfuerzo personal, compensado económicamente, que de la introducción de cambios en el proceso que dieran lugar a mejoras de productividad. Los anteriores convenios habían sido una continuación del aprobado en 1962. Este nuevo acuerdo establecía unas valoraciones más precisas de los diferentes puestos de trabajo y una mejor definición de tiempos y de las bases de productividad: los rendimientos inferiores al 100% pasaron a considerarse anormales y a estar sometidos “a las sanciones pertinentes”. Se mantenía la tabla de primas del convenio colectivo de 1966, aunque modificada por un baremo del rendimiento medio por fábrica como elemento corrector de esa mayor exigencia; se incrementaron los premios a la antigüedad y se determinó que el máximo de los quinquenios llegara hasta los cincuenta años, pudiendo significar un 60% del sueldo base. En este nuevo convenio, la tabla salarial era mucho más compleja y se planteó en función de las características y responsabi-



lidades; además, con el propósito de individualizar, pasaron a considerarse elementos personales y flexibles en los salarios. La jornada laboral ordinaria se fijó en 48 horas semanales, y se estableció un recargo a las horas extras, en función de la categoría, que oscilaba entre las 9 y 24 pesetas. Hasta sumar un total de veinte horas extras mensuales, estas se remuneraban con la valoración prevista; a partir de esa cifra, la prima se iba incrementando progresivamente hasta alcanzar las 41 horas extras mensuales, que se primaban con 3 pesetas más sobre la base inicial. Una cláusula adicional establecía que los aumentos pactados no repercutirían sobre los precios, lo que, sin duda, debía redundar en un aumento de la productividad; no obstante, esta era una cláusula general, más formal que efectiva, que podía determinar un control de la negociación por parte del sindicato vertical y que se incorporaba en todos los convenios colectivos, pues, de lo contrario, no se aprobaban. Por otra parte, las ventajas sociales de este convenio fueron muy similares a las que ofrecían los anteriores, determinándose veinte días de vacaciones anuales. Así, en 1974, el convenio colectivo señalaba un total de 2.192 horas de trabajo y veinte días de vacaciones.

En el convenio de 1976 se mantuvieron los criterios de productividad señalados anteriormente, y se establecía la suspensión de empleo y sueldo durante siete días cuando no se alcanzaran los ritmos de actividad durante “diez días seguidos o veinte alternos en un periodo de seis meses”, de acuerdo con la Ordenanza de Trabajo de la Industria Siderometalúrgica. Por otra parte, la jornada semanal ordinaria se fijó en 44 horas.

El convenio colectivo de 1978 se firmó, en principio, por un año, pues pretendía ser un acuerdo puente; sin embargo, en realidad, tuvo vigencia hasta 1983. En la empresa sucedieron en estos años dos hechos importantes: en primer lugar, entraron en ella socios extranjeros; en segundo lugar, frente a los acuerdos que hasta entonces había firmado el jurado de empresa, y como consecuencia de la legalización de los sindicatos de clase, el convenio se negoció entre el comité de empresa y la dirección. En él se incluía un concepto de aumento de la masa salarial del 20%, distinguiéndose una parte lineal (17,95%) y otra proporcional (2,05%), en función del rendimiento. Dada la elevada tasa de inflación de aquellos años, se señalaban aumentos lineales o mínimos de salarios por trimestre; en el caso de que el IPC superara el 11,5% del aumento salarial, se establecía que debía incrementarse en un 2% sobre el indicador de precios. En última instancia, se trataba de un planteamiento generoso frente a una inflación de dos dígitos. Asimismo, se establecía una regulación de las relaciones entre el comité de empresa y la empresa:

derecho de información e intervención en los expedientes a los trabajadores, realización de asambleas y creación de las secciones sindicales; en este sentido, el convenio se adaptó a la nueva ley reguladora del derecho de asociación sindical de 1 de abril de 1977, desarrollada por el R. D. de 22 de abril de ese mismo año. El convenio colectivo de MAISA no introducía novedades en relación con las primas ni de organización del trabajo; al tratarse de un año puente, que coincidió con la entrada de capital extranjero en la empresa, la estrategia de la dirección fue la de no someter estos temas a una discusión directa. Esto se dejó para 1983, cuando se pactaron una serie de elementos relacionados con unas categorías laborales muy precisas, que se plantearon de forma reiterada, con escasas modificaciones, en las posteriores revisiones del convenio.

En relación con las categorías y la organización de los tiempos de trabajo en la empresa, cabe considerar dos grandes reformas: la establecida por el primer convenio colectivo de la empresa, en 1962, y la de 1983, lo que sugiere que, durante varios años, la organización del trabajo fue muy similar, al igual que los sistemas de primas y las consideraciones de tiempos y rendimientos. Dentro de estos esquemas, en cada convenio colectivo, las categorías se modifican en función de la ordenación del trabajo, así como de las mejoras y métodos introducidos por la empresa, lo que permite reordenar las categorías por un sistema de “puntos”, estableciendo una correlación importante entre salario y productividad. Las bases de estos cambios se dieron en la negociación desarrollada en cada uno de esos periodos: el primero sirvió para adaptar el desarrollo de la empresa a los planteamientos de los años sesenta y setenta; el segundo se planteó en un marco de relaciones laborales diferente, caracterizadas por el menor peso de la filosofía integradora del personal y por considerar unos aumentos de productividad no condicionados por una estructura rígida carente de flexibilidad para adaptarse a los cambios que pretendía la empresa y que señalaban los fabricantes de automoción. Los planteamientos de base del convenio colectivo de 1983 no se modificaron hasta la revisión del convenio llevada a cabo en 1999, cuando se alteraron los criterios pactados hasta entonces. En esa revisión se planteó que no era necesario detallar de manera tan precisa la organización, las primas, los rendimientos y las preferencias de contratación y de ascenso. En definitiva, se otorgaba mayor poder a la dirección de la empresa en estos aspectos, lo que cabe interpretar bien en el sentido de que esta no tenía necesidad de reiterar la normativa de primas, porque se daba por asumida, o bien en el sentido de que los nuevos procesos la hacían un tanto obsoleta. En última instancia, no debe pasarse por

alto que la negociación de este convenio colectivo se llevó a cabo bajo los criterios de Lear Corporation.

A partir de 1983 se observa una disminución de las horas de trabajo y la introducción de unos acuerdos de control salarial muy importantes, principalmente desde mediados de los años noventa. Así, desde 1994, los aumentos no alcanzaron el 3%; en 1996, incluso, se aceptó un aumento salarial del IPC previsto menos el 0,15%, con una cláusula de revisión del pactado sobre el real, siempre aceptando ese recorte del 0,15%, pese a que la empresa tenía unos beneficios importantes. La moderación salarial estuvo muy presente en la empresa, siendo este un acuerdo que refleja la aceptación de una disminución del salario real paradigmático. En 1997, por otra parte, se establecieron variaciones salariales por espacio de tres años con incrementos anuales del 1,7%.

### **1.1.-El Convenio Colectivo de MAISA y el siderometalúrgico de la provincia de Barcelona.**

Seguidamente compararemos los aspectos más relevantes del acuerdo laboral del metal de la provincia de Barcelona<sup>437</sup> con los convenios de MAISA. Ello nos va a permitir observar las ventajas que establecían los acuerdos de esta empresa en relación con los generales del sector, considerando, además, que estos estaban muy por encima del convenio colectivo del metal de la provincia de Tarragona.

El primer convenio colectivo del metal de la provincia de Barcelona se remonta a 1962, año del que data el primero de MAISA. Ese convenio establecía, como principales puntos de interés, los siguientes: criterios de organización del trabajo, métodos de trabajo, estructura de personal, salarios, primas de productividad, calidad, cronometraje, fidelidad, duración de la jornada y vacaciones. Las primas de productividad en MAISA se calculaban por el sistema 100-140; en cambio, en el convenio colectivo de la provincia de Barcelona, su estructura era de 100-133 o de 60-80, y los tiempos se podían recalcular cuando se alcanzaban con facilidad los máximos. MAISA establecía que los cambios de tiempos eran facultad de la empresa.

---

<sup>437</sup> La Unión Patronal Metalúrgica de Barcelona nos ha facilitado los convenios colectivos de la industria siderometalúrgica de la provincia de Barcelona, así como sus sucesivas actualizaciones: 1962, 1966, 1969, 1970, 1972, 1973, 1974, 1975, 1976, 1977, 1980, 1982, 1984, 1986, 1988, 1990, 1992, 1994, 1996, 1998 y 2000.

La regulación del convenio colectivo de Barcelona era más amplia que la pactada en MAISA, pues, al afectar a diferentes tipos de empresa, se planteaba de manera más generalista. Así, si bien incidía en los mismos términos de control de la producción a través del cronometraje, sin embargo, no se planteaba la mejora de métodos ni la articulación de categorías laborales. Estas solo se indicaban como forma para diferenciar salarios, mientras que en MAISA tuvieron un sentido de integración en la estructura de empresa.

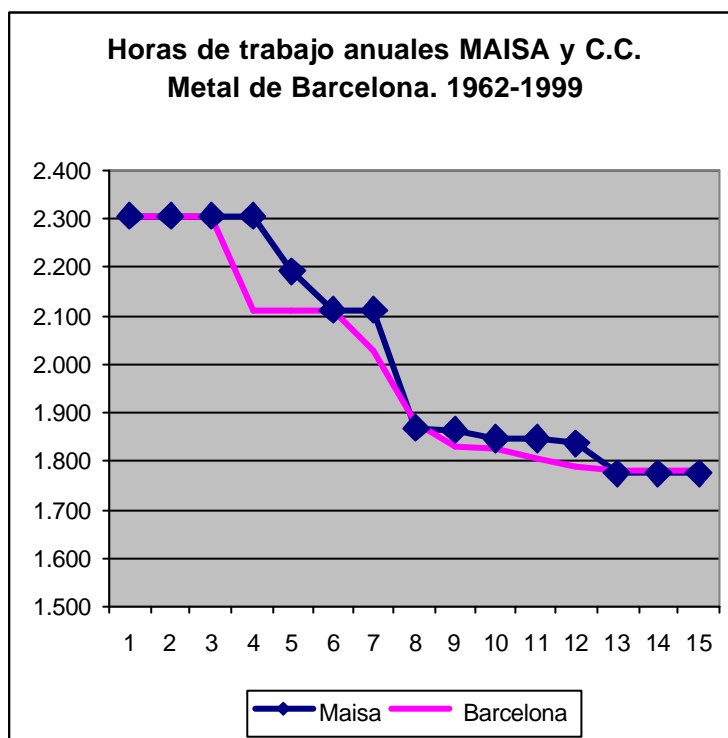
**Cuadro 1. Horas de trabajo anuales en MAISA y en los convenios colectivos del metal de Barcelona (1962-1999).**

Año	Horas anuales		Días de vacaciones	
	MAISA	Barcelona	MAISA	Barcelona
1962	2.304	2.304	20	21
1966	2.304	2.304	20	21
1969	2.304	2.304	20	21
1972	2.304	2.112	20	21
1974	2.192	2.112	20	21
1976	2.112	2.112	18 lab.	21
1978	2.112	2.025	31	25
1983	1.871	1.880	31	30
1984	1.865	1.827	31	30
1985	1.848	1.826	31	30
1989	1.848	1.804	31	30
1991	1.839	1.789	31	30
1995	1.776	1.780	31	30
1997	1.776	1.780	31	30
1999	1.776	1.780	31	30

Fuente: Elaboración propia a partir de los convenios colectivos.

En los cuadros 1 y 2 se muestran las diferencias que se dan entre ambos convenios en relación con la jornada laboral, las vacaciones y los salarios de las categorías comparables y más usuales en el sector auxiliar de automoción. De las diferencias horarias y de días de vacaciones, reflejadas en el primer cuadro, puede considerarse que las horas de trabajo son iguales hasta 1972. A partir de ese año y hasta 1995 fueron superiores en MAISA, pese a su paulatina disminución; solo a partir de 1995 la jornada ordinaria de

la empresa vallense fue inferior a la establecida por el convenio colectivo del metal de Barcelona. Hasta 1974, los días de vacaciones fueron inferiores en MAISA; a partir de esa fecha, fueron ligeramente superiores.



Las cifras que se detallan en el cuadro 2 nos permiten valorar una serie de aspectos de la empresa, entre ellos las diferencias salariales que se establecen entre las diversas categorías y la horquilla de salarios. MAISA intentaba atraer el personal a través de su política de salarios, que, en algunos estratos o categorías, eran superiores en la empresa vallense; en otros, en cambio, era superior el que establecía la regulación provincial. Así, hasta los años noventa, dada la dificultad para atraer a los cuadros medios y superiores a la zona, el salario de estas categorías era superior en MAISA, si bien hay que considerar que, en las negociaciones del convenio colectivo de Barcelona, el peso de los representantes de los trabajadores en la negociación podía incidir en la idea de igualación salarial, que era más importante lograr en el ámbito de sector que en la discusión del convenio colectivo de empresa, como era el caso de MAISA. Ello tenía como consecuencia

un mayor aumento de los salarios más bajos, mientras que los de cuadros medios o cargos técnicos y de mayor categoría se establecían, en la práctica, por acuerdos complementarios, a menudo al margen del convenio, lo que era más difícil de realizar en un convenio de empresa y con interés en atraer unos cuadros técnicos y de control que eran muy importantes en su estructura funcional. Del cuadro en el que se detallan estas diferencias pueden valorarse varios aspectos:

- Los salarios del personal técnico, de los cuadros medios y de los encargados son superiores en MAISA, respecto al convenio colectivo del metal de Barcelona. A partir de 1972, la diferencia se situó, en algunos casos, en el 25%.
- A partir de 1969, los salarios superiores de MAISA se dieron en las categorías comprendidas entre el encargado y el ingeniero; en cambio, los correspondientes a los oficiales de primera y de segunda tuvieron un comportamiento oscilante. Finalmente, los de los especialistas y auxiliares administrativos fueron casi siempre inferiores en la empresa vallense.
- El personal de producción especialista, cuyo peso en la plantilla era notable, tenía un salario inferior en MAISA, con una diferencia a favor del convenio colectivo del metal de Barcelona del 25% hasta 1985; a partir de esa fecha, la diferencia se redujo hasta el 12%. En los oficiales de producción, la diferencia también era favorable al convenio del metal; la dinámica es similar a la de la categoría anterior, pues, a partir de 1985, esa diferencia se redujo, lo que también se observa en los auxiliares administrativos.
- Tradicionalmente, la horquilla de diferencia salarial ha sido favorable a MAISA. No obstante, esa se manifiesta a la baja a partir de los años ochenta.

***Cuadro 2. Estructura salarial de los convenios colectivos.***

	1969	1972	1974	1976	1983	1985	1989	1992	1995	1999
Ingeniero	8.564	13.869	16.397	24.811	111.907	130.486	130.553	162.127	177.726	194.268
Perito	8.004	11.136	15.255	21.616	105.105	116.700	123.008	152.826	167.590	183.189
Jefe Taller	7.480	11.136	15.255	23.157	68.305	80.242	103.365	136.136	149.401	163.306
Encargado	6.535	9.662	14.190	18.848	57.039	75.706	103.365	128.614	141.203	154.345
Aux Admon	4.070	5.026	8.197	12.533	75.421	87.971	98.381	106.129	116.695	133.677
Oficial 1	5.336	7.157	11.493	16.538	55.443	65.245	89.290	111.264	122.294	125.558
Oficial 2	4.987	6.192	10.115	13.838	52.787	59.270	88.123	106.129	116.697	109.283
Especialista	3.556	5.809	8.420	12.396	44.853	54.237	72.678	93.159	99.998	121.873
BARCELONA										
	1969	1973	1974	1976	1983	1985	1989	1992	1995	1999
Ingeniero	9.164	12.300	13.730	22.098	72.271	83.325	95.438	126.227	143.698	155.900
Perito	8.490	11.822	10.922	21.594	71.320	82.316	94.307	124.687	141.941	146.946
Jefe Taller	7.620	9.914	11.660	19.686	68.033	78.409	89.906	118.828	135.250	146.648
Encargado	5.606	8.658	10.361	6.584	65.826	76.006	87.146	114.820	130.572	140.730
Aux Admon	4.334	5.930	8.930	17.028	63.385	74.529	89.572	110.625	125.882	137.070
Oficial 1	4.847	7.674	9.104	17.420	63.572	73.886	84.634	111.688	127.063	136.140
Oficial 2	4.712	7.412	8.842	17.184	62.962	73.368	84.106	110.954	126.205	134.760
Especialista	4.251	7.062	8.492	16.834	62.471	72.658	83.220	109.834	124.946	139.050
Relacion MAISA/ Barcelona										
	1969	1972	1974	1976	1983	1985	1989	1992	1995	1999
Ingeniero	-6,55	12,76	19,42	12,28	54,84	56,60	36,79	28,44	23,68	24,61
Perito	-5,72	-5,80	39,67	0,10	47,37	41,77	30,43	22,57	18,07	24,66
Jefe Taller	-1,83	12,33	30,83	17,63	0,40	2,34	14,97	14,57	10,46	11,36
Encargado	16,56	11,59	36,95	186,29	-13,35	-0,39	18,61	12,01	8,14	9,67
Aux Admon	-6,10	-15,25	-8,21	-26,40	18,99	18,04	9,83	-4,06	-7,30	-2,48
Oficial 1	10,08	-6,74	26,24	-5,07	-12,79	-11,70	5,50	-0,38	-3,75	-7,77
Oficial 2	5,84	-16,46	14,40	-19,47	-16,16	-19,22	4,78	-4,35	-7,53	-18,91
Especialista	-16,35	-17,74	-0,85	-26,36	-28,20	-25,35	-12,67	-15,18	-19,97	-12,35
Escala de salarios especialista = 1										
MAISA										
	1969	1973	1974	1976	1983	1985	1989	1992	1995	1999
Ingeniero	2,41	2,39	1,95	2,00	2,49	2,41	1,80	1,74	1,78	1,59
Perito	2,25	1,92	1,81	1,74	2,34	2,15	1,69	1,64	1,68	1,50
Jefe Taller	2,10	1,92	1,81	1,87	1,52	1,48	1,42	1,46	1,49	1,34
Encargado	1,84	1,66	1,69	1,52	1,27	1,40	1,42	1,38	1,41	1,27
Aux Admon	1,14	0,87	0,97	1,01	1,68	1,62	1,35	1,14	1,17	1,10
Oficial 1	1,50	1,23	1,37	1,33	1,24	1,20	1,23	1,19	1,22	1,03
Oficial 2	1,40	1,07	1,20	1,12	1,18	1,09	1,21	1,14	1,17	0,90
Especialista	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
BARCELONA										
	1969	1973	1974	1976	1983	1985	1989	1992	1995	1999
Ingeniero	2,16	1,74	1,62	1,31	1,16	1,15	1,15	1,15	1,15	1,12
Perito	2,00	1,67	1,29	1,28	1,14	1,13	1,13	1,14	1,14	1,06
Jefe Taller	1,79	1,40	1,37	1,17	1,09	1,08	1,08	1,08	1,08	1,05
Encargado	1,32	1,23	1,22	0,39	1,05	1,05	1,05	1,05	1,05	1,01
Aux Admon	1,02	0,84	1,05	1,01	1,01	1,03	1,08	1,01	1,01	0,99
Oficial 1	1,14	1,09	1,07	1,03	1,02	1,02	1,02	1,02	1,02	0,98
Oficial 2	1,11	1,05	1,04	1,02	1,01	1,01	1,01	1,01	1,01	0,97
Especialista	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00

Fuente: Elaboración propia a partir de los convenios colectivos

## ANEXO 2: EL USO DE LOS FACTORES DE PRODUCCIÓN EN EL VALOR AÑADIDO DE MAISA Y FICOSA

El análisis que se presenta en este anexo se ha realizado considerando que la función de producción de la empresa incorpora una participación del factor trabajo y del capital y un índice de progreso técnico u organizativo que nos aproxima al crecimiento del *output*. En este sentido, nuestro principal objetivo en este punto es realizar una estimación de las principales fuentes de la mejora de eficiencia en MAISA. Con este propósito, suponemos que la tecnología de la empresa puede representarse mediante una función de producción individual donde la producción total está en función del stock de capital, de la participación del factor trabajo y del consumo de materias primas:

$$Q = A(t) F(K, L, M)$$

Si la función de producción individual es del tipo Cobb-Douglas,<sup>438</sup> las variaciones en el volumen de producción son el resultado de tres fuentes: las mejoras de eficiencia –en términos agregados sería el equivalente al residuo de Solow<sup>439</sup>–, las variaciones en el número de trabajadores y las variaciones en las dotaciones de capital físico de la empresa. Así pues, las fuentes del crecimiento de la producción pueden obtenerse mediante la aplicación de la siguiente expresión:

$$Q_{it} = A_{it}^S + \epsilon_{it}^K K_{it} + \epsilon_{it}^L L_{it}$$

donde las letras cursivas indican las tasas de variación de la variable correspondiente, expresadas en diferencias logarítmicas, y  $\epsilon_{it}^X$ , las elasticidades del *output* respecto a los factores productivos ( $\epsilon_{it}^X = \partial F / \partial X * X/F$  y  $x = k, l$ ). Asumiendo el supuesto de que el equilibrio competitivo se alcanza en el largo plazo, la retribución de cada factor productivo es igual a su productividad marginal; por otra parte, siguiendo el teorema de Euler, las elasticidades del *output* respecto a los *inputs* pueden aproximarse por las participaciones en la renta de las retribuciones de los factores, capital y trabajo, en donde  $\pi_{it}$  indica las participaciones factoriales en la renta.

---

<sup>438</sup> Cobb, C. W.; Douglas, P. H., 1928.

<sup>439</sup> Solow, R., 1957.



$$A_{it}^S = Q_{it} - \pi_{it}^K K_{it} - \pi_{it}^L L_{it}$$

A partir de este cálculo, se ha medido la productividad total de los factores e, indirectamente, el progreso técnico, que, en este caso, incluye un componente organizativo importante, como es el *know how* para integrar en la producción los fuertes aumentos de plantilla que ha registrado la empresa. Como señala Chandler:

La coordinación administrativa contribuye a explicar un segmento significativo de lo que los economistas han definido como residual, es decir, la proporción de la producción que no se puede explicar por el crecimiento de los factores.<sup>440</sup>

## 2.1. Análisis de MAISA

Los datos que hemos logrado reunir acerca de la empresa nos permiten determinar cuantitativamente algunos aspectos de su evolución a lo largo de sus casi cincuenta años de existencia. A partir de estos, se ha calculado la variación del valor añadido bruto (VAB) de MAISA y la estimación del valor utilizado por los factores de producción, considerando la incidencia de estos en ese aumento. En el cálculo se ha estimado la masa salarial y la utilización anual de capital a partir de información de la propia empresa que se detalla en el anexo tercero. Para el capital utilizado se han ajustado también los datos facilitados por la propia empresa; en este sentido, se observa que los valores del *cash flow* anual se sitúan en torno al 30% del capital utilizado, lo que parece una cifra bastante correcta. Respecto a la masa salarial, esta se ha estimado a partir de la información facilitada por la propia empresa en las páginas de la revista *La Juventud* de Valls, con motivo de su veinticinco aniversario; su actualización posterior se ha realizado a partir de datos parciales, en lo temporal, de distribución de la plantilla, por un lado, y de los aumentos aprobados por los convenios colectivos, por otro. Las cifras, por otra parte, se han actualizado en pesetas constantes de 1990 a partir del coeficiente del Servicio de Estudios del BBVA. En los cálculos realizados hemos obtenido una información complementaria importante, como son los aumentos interanuales de los indicadores correspondientes a ventas, compras y la relación entre capital y trabajo.

---

<sup>440</sup> Chandler A.D., 1988: 662.

El análisis se detalla a partir de periodos significativos en la evolución de la empresa. El primero se extiende entre 1953 –no hemos considerado los dos primeros años de pérdidas– y 1964, cuando la empresa ya se había instalado plenamente en la dinámica de crecimiento de la economía española y del sector propia de los años sesenta. La segunda etapa se prolonga hasta 1978, cuando UT se incorporó a la empresa como accionista mayoritario. Entre esa fecha y 1986, año del ingreso de España en la Comunidad Económica Europea, se abre un periodo dominado por unos claros planteamientos de internacionalización. Finalmente, el último periodo se extiende entre 1987 y 1998, año de la venta de MAISA a Lear Corporation.

**Cuadro 1. Valoración de las aportaciones de los factores en la mejora de eficiencia.**

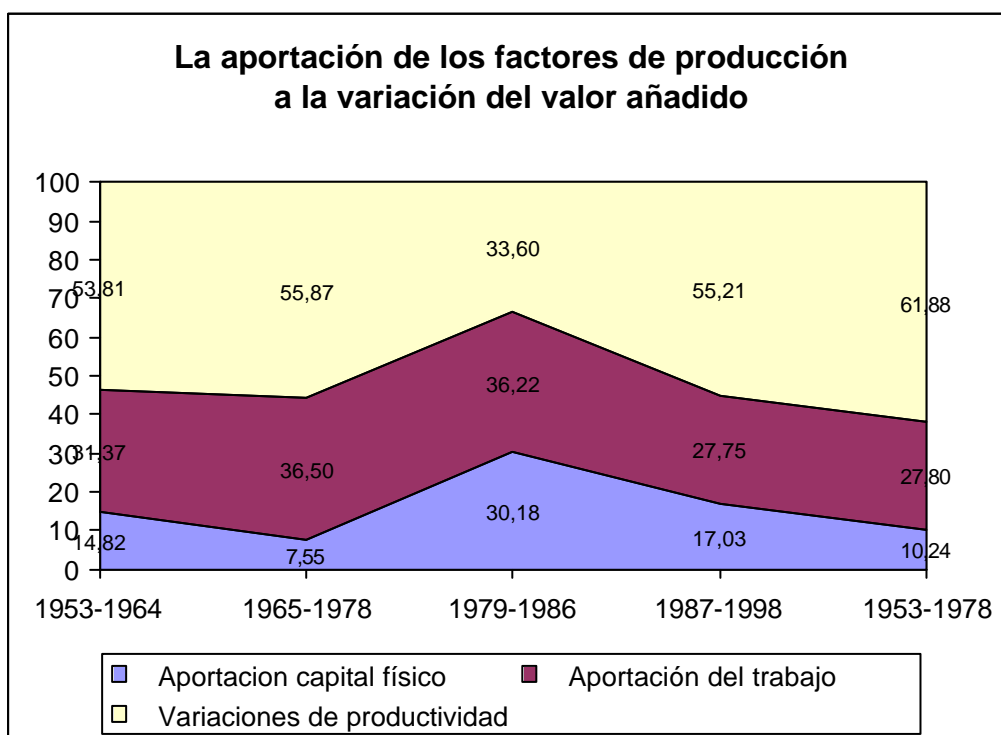
	1953-1964	1965-1978	1979-1986	1987-1998	1953-1998
<b>Aumento del VAB</b>	26,65	13,37	3,81	6,82	14,67
<b>Fuentes del crecimiento</b>					
Aportación de capital físico	5,04	3,26	1,32	0,78	2,60
Aportación del trabajo	7,66	4,08	1,15	1,51	3,62
Variaciones de la productividad	13,95	6,03	1,34	4,53	8,45
<b>Distribución porcentual</b>					
Aportación de capital físico	17,33	22,65	30,34	10,50	17,72
Aportación del trabajo	26,34	28,35	26,44	20,32	24,68
Variaciones de la productividad	47,97	41,90	30,80	60,97	57,60
<b>Otros datos</b>					
Aumento del capital físico	6,61	3,22	3,18	3,34	6,32
Aumento de la masa salarial	5,58	3,93	2,87	2,95	15,16
Aumento de la relación K/L	-10,64	-5,14	3,84	2,59	-2,88
Aumento de ventas	31,33	12,51	4,67	8,19	16,28

Fuente: Elaboración propia a partir de la información facilitada por la empresa.

En primer lugar, se observa que la empresa ha experimentado un aumento de las ventas superior al del VAB, lo que pone de manifiesto que, a medida que ha aumentado su tamaño, ha disminuido su integración vertical. El segundo periodo considerado es el único durante el que el VAB empresarial experimenta un aumento superior a las ventas, lo que coincide en el tiempo con la creación de la estructura organizativa de la empresa, que le lleva a interiorizar actividades en el aumento de ventas. No obstante, hay que te-

ner en cuenta que la integración vertical –entendida esta como relación entre el VAB y las ventas– se sitúa, durante el último periodo contemplado, en torno al 45%, un porcentaje inferior al 55% que se señala como media para todas las etapas y muy inferior al 70% de algunos años de épocas anteriores.

Otra consideración importante que cabe realizar sobre la organización de la empresa durante este periodo es que la aportación del factor trabajo ofrece una explicación superior a la del capital en el aumento del valor de la empresa, lo que sería acorde con el valor general del periodo de disminución relativa de la relación entre capital y trabajo. No obstante, esta consideración hay que matizarla, en el sentido de que la influencia de las dos primeras etapas de la empresa incide sobre el valor general de todo su recorrido. Si se analiza esta relación a lo largo de los diversos periodos estudiados, se puede observar que en las dos primeras etapas esta relación es negativa, es decir, las aportaciones del capital físico han sido inferiores a las del factor trabajo. En cambio, a partir de 1979, se produce un cambio en esta relación: la empresa se capitaliza, en el sentido de que se incrementa la relación entre capital y trabajo y aumenta el peso del capital en la explicación de la variación del VAB, concretamente durante el periodo 1979-1986, mientras que disminuye en el último periodo analizado, pese a que se incrementa la relación entre capital y trabajo y a que el capital físico se sitúa por encima de la masa salarial.



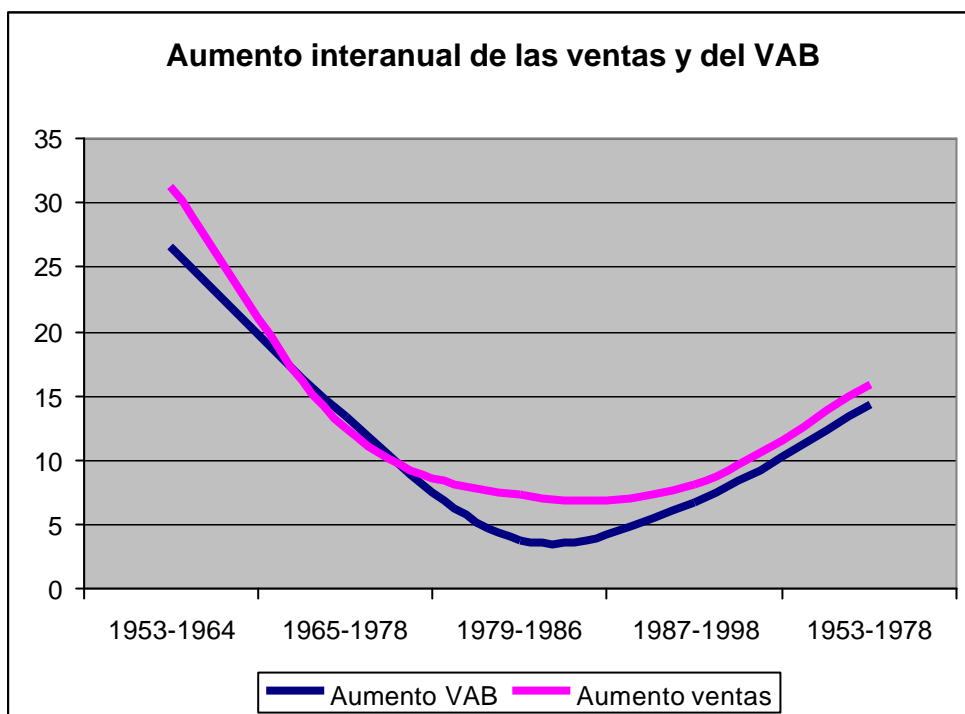
Un elemento esencial para explicar la variación del VAB de la empresa a lo largo de las distintas etapas del periodo analizado son las variaciones de productividad que se exponen en el cuadro. Dos elementos tienen una relevancia muy significativa en este sentido: en primer lugar, la adecuación de la integración vertical de la empresa a los costes de oportunidad de mercado, que lleva a aumentar sus compras en el exterior y a liberar recursos productivos, lo que, a través de cambios en los planteamientos organizativos, determina una mayor eficiencia empresarial, que puede medirse por el posicionamiento en el mercado a medio plazo y la generación de *cash flow* a corto plazo; en segundo lugar, las actuaciones de mejora organizativa en la empresa, que, como señala Coase, resultan muy significativas:

Por supuesto, este hecho no ha sido ignorado por los economistas. Marshall introduce la organización como un cuarto factor productivo; J. B. Clark otorga la función de coordinación al empresario; el profesor Knight introduce a los gerentes que coordinan.<sup>441</sup>

En el caso que nos ocupa, cabe considerar ese cuarto factor productivo que señala Marshall, y que son los gerentes los que coordinan, como indica Knight. Este factor nos permite explicar más del 50% de la variación del VAB; su peso es muy significativo en el último periodo y en los dos primeros que hemos considerado.

---

<sup>441</sup> Coase, R., 1994: 94.



## 2.2. Análisis de FICOSA

Disponemos de datos del balance y de la cuenta de explotación de FICOSA International S. A. desde 1994 hasta 2001, lo que nos permite establecer unos cálculos para determinar una función de producción de la empresa donde se señala la diferente aportación de los factores. Considerando una función de producción del tipo Cobb-Douglas, la variación del VAB es el resultado de tres fuentes: las mejoras de eficiencia en términos del residuo de Solow, las variaciones en el número de trabajadores –en este caso hemos utilizado la masa salarial– y las variaciones en las dotaciones de capital físico.<sup>442</sup> De los datos contables de la empresa se ha podido obtener el valor añadido y la masa salarial; en cambio, resulta más discrecional la utilización del capital. Si anteriormente, en el cálculo realizado para la larga serie de MAISA, habíamos considerado datos de la propia empresa sobre el capital anual utilizado, en este caso hemos optado por hacer una triple estimación, en tanto que los valores podían ser diferentes. Como primera estimación, hemos considerado la valoración del fondo de maniobra de la sociedad como consumo de capital; como segunda estimación, los fondos propios, y como tercera, la suma entre la amortización anual del activo fijo y de los gastos financieros. Estos datos se han transformado en valores monetarios constantes sobre la base de 1990; a través de esas

<sup>442</sup> Se ha utilizado un planteamiento similar al del cálculo efectuado para MAISA en este caso limitado al periodo 1994-2001.

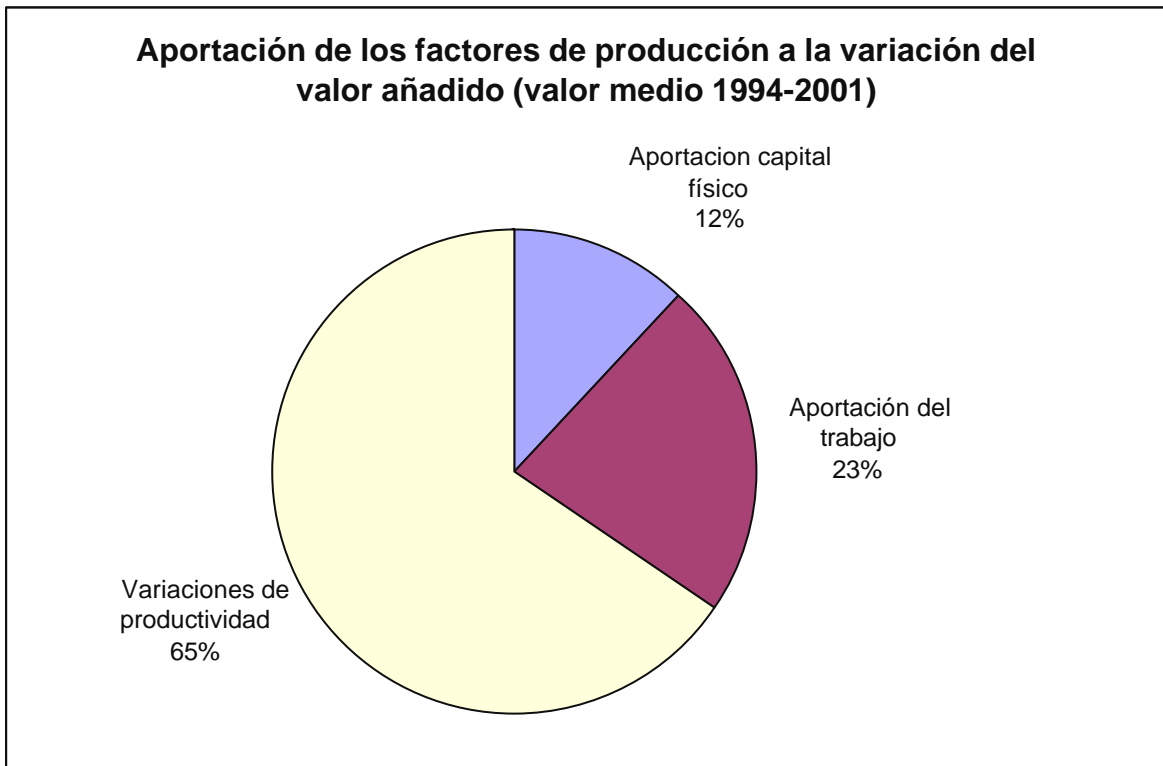
estimaciones, hemos establecido la media de los tres valores a partir del cálculo de la utilización de capital de cada uno de ellos, lo que altera la proporción del resto de los factores de producción. En el cuadro 1 se ofrece un resumen de las distintas estimaciones del cálculo.

**Cuadro 1. Valoración de las aportaciones de los factores en la mejora de eficiencia.**

	Estimación 1	Estimación 2	Estimación 3	Valor medio
	1994-2001	1994-2002	1994-2001	1994-2001
<b>Aumento del VAB</b>	13,82	13,82	13,82	13,82
<b>Fuentes del crecimiento</b>				
Aportación de capital físico	1,46	2,69	0,75	1,63
Aportación del trabajo	4,27	3,11	3,11	3,50
Variaciones de la productividad	11,09	8,02	9,96	9,69
<b>Distribución porcentual</b>				
Aportación de capital físico	10,60	19,42	5,44	11,82
Aportación del trabajo	22,53	22,53	22,53	22,53
Variaciones de la productividad	66,87	58,05	72,03	65,65
<b>Otros datos</b>				
Aumento del capital físico	3,06	3,81	3,32	3,40
Aumento de la masa salarial	3,72	3,72	3,72	3,72
Aumento de la relación K/L	-36,35	-31,07	-24,96	-30,79
Aumento de las ventas	16,23	16,23	16,23	16,23

Fuente: Elaboración propia a partir de la base de datos empresarial SABI.

En el cuadro anterior se observan las variaciones entre las tres estimaciones, debidas a la diferente incidencia de la aportación del capital físico según cuál sea la base estimada. No obstante, al margen de esta diferencia, sí que hay una serie de consideraciones comunes a los cálculos, como son la importancia que toman las variaciones de productividad en las fuentes del crecimiento o de expansión de la empresa y la significación que adquiere después la aportación del factor trabajo; las aportaciones de capital físico ocupan el último lugar. La industria –y también FICOSA– incrementa sus compras externas, lo que señala una redistribución interna del valor que le lleva a aumentar las ventas por encima del incremento de valor y con una utilización específica del factor trabajo, reordenándolo con una utilización muy intensiva de unos elementos de capital, aunque proporcionalmente a la baja. Ello determina una caída de la relación entre capital y trabajo a lo largo del periodo.



El equilibrio que encuentra la empresa en la utilización de los factores de producción ha sido posible gracias al proceso de globalización que ha emprendido, en el que la masa salarial representa un porcentaje menor sobre las ventas y aumenta el empleo, lo que determina una estabilización, cuando no una disminución, de las ventas por trabajador. En este planteamiento son esenciales los cambios organizativos que impliquen aumentos de productividad a partir de la reordenación de procesos y distribución de productos, así como una gran agilidad para distribuir la producción en función de su aproximación a la demanda. En esta situación, los costes de distribución tienen una gran importancia, así como la unificación del producto para atender a clientes globales.

No podemos olvidar que FICOSA, en el marco de esta industria, actúa en un mercado de cierta estabilización del valor de las compras y con una disminución de precios en el suministro. Podría afirmarse que actúa en un marco deflacionario, donde, aunque parezca contradictorio, no disminuye la producción, sino que las empresas se plantean ganar cuota de mercado; de ahí que los incrementos de productividad constituyan una parte importante de su actuación, que se distribuye entre la retribución de sus factores y la disminución de precio a sus clientes. El posicionamiento en el mercado y sus posibilidades empresariales resultan del aumento de ventas en un mercado no muy expansivo,

lo que lleva a la industria a plantearse una dinámica de concentración de la oferta, ya sea a través de fusiones o compras entre empresas, ya sea a través de la ampliación del abanico de productos que pueden servir al cliente a partir de la ventaja que suponen las barreras de entrada en el sector; por otro lado, les obliga a considerar la relocalización de factorías y productos como un elemento importante de ajuste de costes. FICOSA se encuentra sometida a esta presión; en esta situación, su condición de empresa familiar constituye un posicionamiento poco habitual entre las grandes empresas existentes en la industria.



### ANEXO 3: MAISA Y FICOSA. INFORMACIÓN ESTADÍSTICA CONTABLE

#### 3.1. Datos de MAISA

Datos de MAISA en miles de pesetas corrientes.								
Año	Facturación (1)	Exportación	Plant. media anual (2)	Resultados antes imp. (3)	Cash flow antes imp. (4)	Capital medio empleado (5)	Facturación por persona	Capital social
1951	300	0	15	0	0	0	20	400
1952	500	0	17	0	0	0	29	
1953	1.100	0	30	293	180	1.300	37	1.000
1954	2.400	0	38	880	450	2.200	63	
1955	6.300	0	75	1.440	1.100	3.300	84	
1956	7.600	0	128	1.072	1.300	4.800	59	2.000
1957	22.700	0	170	4.040	4.200	8.100	134	5.000
1958	29.500	0	227	2.690	3.000	9.000	130	
1959	35.900	0	252	4.220	5.300	12.800	142	10.000
1960	30.000	0	238	1.850	3.300	14.700	126	
1961	42.000	0	367	2.870	4.400	15.900	114	
1962	53.200	0	346	2.060	3.900	16.700	154	
1963	63.000	0	358	1.630	4.300	18.700	176	15.000
1964	90.000	0	397	6.530	9.600	21.100	227	
1965	121.800	0	473	9.870	13.800	37.900	258	
1966	197.800	0	674	14.170	19.700	53.000	293	26.000
1967	164.800	0	522	6.030	13.100	59.600	316	30.000
1968	178.000	0	473	6.080	13.000	66.700	376	
1969	241.300	0	508	18.880	26.700	82.100	475	
1970	272.700	5.000	583	14.480	21.400	104.700	468	45.000
1971	299.900	14.000	594	22.010	34.300	123.100	505	
1972	445.700	14.000	781	34.500	50.600	145.500	571	65.000
1973	632.300	53.000	1.020	60.200	80.700	221.000	620	84.500
1974	953.800	77.000	1.190	48.648	79.732	308.400	802	
1975	889.600	129.000	1.136	19.100	35.500	326.200	783	
1976	1.290.000	191.000	1.229	51.700	83.300	370.500	1.050	157.271

1977	2.231.000	343.000	1.587	210.900	228.000	609.900	1.406	188.726
1978	2.790.000	483.000	1.597	293.200	335.100	852.600	1.747	
1979	2.922.000	480.000	1.667	288.000	388.000	1.126.600	1.753	366.726
1980	3.750.000	823.000	1.648	234.600	412.000	1.393.500	2.275	599.484
1981	3.999.000	1.090.000	1.657	214.631	351.000	1.549.200	2.413	
1982	5.299.000	2.168.000	1.816	490.100	661.289	1.817.600	2.918	775.734
1983	7.253.070	3.707.000	1.931	884.264	951.496	2.298.227	3.756	
1984	8.195.084	4.091.000	1.940	998.668	1.063.587	3.056.807	4.224	1.172.297
1985	9.687.252	4.570.000	1.983	623.671	1.085.289	3.547.762	4.885	
1986	11.766.320	5.748.000	2.304	629.105	1.012.589	3.664.190	5.107	
1987	14.645.242	7.125.000	2.584	844.015	1.424.907	4.014.669	5.668	
1988	16.770.184	7.925.000	2.731	1.627.765	1.682.755	4.944.296	6.141	
1989	20.933.490	10.430.000	3.217	2.550.675	3.229.857	6.470.179	6.507	2.379.000
1990	25.185.405	13.667.000	3.625	1.799.341	2.133.113	7.762.453	6.948	
1991	28.050.340	17.169.000	3.657	738.459	1.755.713	7.914.837	7.670	
1992	33.026.520	19.923.000	3.945	1.262.593	2.354.190	7.950.244	8.372	2.676.797
1993	30.047.129	20.434.000	3.450	360.202	1.740.691	8.258.091	8.709	399.000
1994	42.222.028	30.608.000	4.146	2.435.912	3.826.391	9.437.525	10.184	
1995	51.775.831	38.431.000	4.472	4.016.237	4.747.911	12.240.624	11.578	
1996	49.142.035	36.018.000	4.423	4.386.263	5.464.878	15.914.429	11.111	
1997	55.326.415	43.242.000	4.648	7.020.496	8.007.122	15.114.628	11.903	
1998	64.765.643	50.681.000	5.068	4.697.676	6.525.941	10.096.318	12.779	

Fuente: Datos facilitados por la empresa.

**Datos del balance de MAISA depositados en el Registro Mercantil de Tarragona  
(millones de pesetas corrientes).**

	1998	1997	1996	1995	1994
ACTIVO	36.431	30.100	31.013	26.831	26.957
Inmovilizado	12.974	11.707	14.979	10.993	11.503
inmaterial	1.337	1.799	1.524	31	24
material	8.899	7.155	6.338	4.943	5.460
Circulante	23.457	18.393	15.906	15.838	15.454
existencias	4.986	4.079	3.428	3.472	2.755
deudores	18.418	14.271	12.025	11.925	12.272

inversión en finanzas temporales	0	0	395	377	91
tesorería	52	42	37	42	333
<b>PASIVO</b>	<b>36.431</b>	<b>30.100</b>	<b>31.013</b>	<b>26.831</b>	<b>26.957</b>
Fondos propios	6.728	10.482	16.869	12.508	9.873
capital suscrito	404	404	404	400	400
Reservas	1.697	3.736	12.045	9.417	7.724
Socios externos	0	0	0	0	0
Acreeedores de largo plazo	9.507	999	0	0	1.988
Acreeedores de corto plazo	19.501	17.912	13.362	13.090	13.877
entidades de crédito	2.443	921	47	0	0
acreeedores comerciales	11.418	8.784	7.827	7.763	6.670
<b>CIFRA DE NEGOCIOS</b>	<b>65.752</b>	<b>59.264</b>	<b>49.396</b>	<b>52.181</b>	<b>42.750</b>
Aprovisionamiento	33.999	28.585	23.968	26.376	20.048
Gastos de personal	17.247	15.244	13.987	14.266	14.090
Amortizaciones	3.015	2.781	2.161	2.101	2.121
Otros gastos	6.286	5.210	4.613	4.826	3.740
Beneficios de explotación	4.523	3.670	4.160	4.346	2.687
Beneficio consolidado imp.	4.697	7.020	4.386	4.016	2.436
Beneficio neto atribuido a socios externos	0	0	0	0	0
Beneficio atribuido a la sociedad dominante	0	0	0	0	0
Beneficio después de impuestos	3.510	5.225	3.303	2.647	1.705
Trabajadores	1.999	1.998	1.997	1.996	1.995
Fijos	3.728	3.061	2.753	2.400	2.407
Eventuales	1.516	2.178	1.882	2.021	2.028
<b>TOTAL</b>	<b>5.244</b>	<b>5.239</b>	<b>4.635</b>	<b>4.421</b>	<b>4.435</b>
Porcentaje de fijos	71,09	58,43	59,40	54,29	54,27
<b>RATIOS</b>					
Estructura del activo (AC/AF)*100	180,80	157,11	106,19	144,07	134,35
Calidad de la deuda Exi cp/(Exi cp+Exi lp)*100	67,23	94,72	100,00	100,00	87,47
Solvencia (Acirc/Exi cp)*100	120,29	102,69	119,04	120,99	111,36
Liquidez (Realizable+Dispo)/Exi cp)*100	120,28	102,68	115,93	117,94	110,69
Disponibilidad (Dispo/Exi cp)*100	94,71	79,91	90,27	91,42	90,83
Rotación activo ventas/Activo total	1,80	1,97	1,59	1,94	1,59

Rotación fondos propios ventas/Fondos propios	9,77	5,65	2,93	4,17	4,33
Rotación existencias ventas/Existencias	13,19	14,53	14,41	15,03	15,52
Plazo de cobro (Realizable/Ventas)*365	129,92	113,02	114,19	107,70	128,30
Productividad de las ventas/Gastos personal	3,81	3,89	3,53	3,66	3,03
Beneficios netos ventas (Bfo neto/Ventas)*100	5,34	8,82	6,69	5,07	3,99
Margen explot. ventas (Bfo ant imp/Ventas)*100	7,14	11,85	8,88	7,70	5,70
Autofinanciación (Bfo neto+Amort)/Ventas)*100	9,92	13,51	11,06	9,10	8,95
Rentabilidad económica (Bfo ant imp/Activo total)*100	12,89	23,32	14,14	14,97	9,04
Rentabilidad financiera (Bfo neto/Fondos propios)*100	52,17	49,85	19,58	21,16	17,27
Rentabilidad financiera básica (B ant imp/Fond Pro+El.p.)*100	28,93	61,14	26,00	32,11	20,54

Fuente: Elaboración propia a partir de datos depositados en el Registro Mercantil de Tarragona.

### Balance de MAISA desde 1978 (millones de pesetas corrientes).

	1978	1981	1982	1988	1989	1994	1995	1996	1997	1998
<b>Activo</b>										
Inmovilizado	339	926	947	2.738	4.179	11.503	10.995	14.979	11.707	12.974
Disponibile	403	938	1.403	1.951	1.438	425	412	432	42	52
Realizable	554	543	505	4.156	5.505	12.272	11.924	12.025	14.271	18.418
Existencias	371	610	690	1.417	1.825	2.755	3.472	3.428	4.079	4.986
Otros	49	1.046	1.154	916	1.109	3	29	21	1	1
TOTAL	1.717	4.062	4.699	11.178	14.056	26.958	26.832	31.013	30.100	36.431
Amortizaciones	42	136	171	55	679	2.121	2.101	2.161	2.781	3.015
<b>Pasivo</b>										
Exigible a corto plazo	673	1.389	1.488	3.416	4.315	13.878	13.090	13.362	17.912	19.501
Exigible a medio plazo	83	324	1.195	1.121	2.046	1.988	0	0	999	9.507
Capital y reservas	592	1.440	1.490	3.962	4.800	9.873	12.508	16.869	10.482	6.728
Otros	370	909	525	2.679	2.895	1.219	1.234	782	707	695
TOTAL	1.717	4.062	4.699	11.178	14.056	26.958	26.832	31.013	30.100	36.431
Beneficio bruto	293	215	490	1.628	2.551	2.687	4.346	4.160	3.670	4.523
Ventas en pesetas corrientes	2.790	3.999	5.299	16.770	20.933	42.222	51.776	49.142	55.326	64.766
Ventas en ptas. constantes 1990	9.068	8.442	9.862	19.099	22.096	34.012	40.270	36.857	39.958	46.775
<b>Activo</b>	<b>1978</b>	<b>1981</b>	<b>1982</b>	<b>1988</b>	<b>1989</b>	<b>1994</b>	<b>1995</b>	<b>1996</b>	<b>1997</b>	<b>1998</b>
Inmovilizado	19,76	22,80	20,16	24,49	29,73	42,67	40,98	48,3	38,89	35,61
Disponibile	23,48	23,09	29,85	17,45	10,23	1,58	1,54	1,39	0,14	0,14

Realizable	32,29	13,36	10,75	37,18	39,16	45,52	44,44	38,77	47,41	50,56
Existencias	21,60	15,01	14,68	12,68	12,98	10,22	12,94	11,05	13,55	13,69
Otros	2,88	25,74	24,56	8,19	7,89	0,01	0,11	0,07	0	0
TOTAL	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Amortizaciones	12,35	14,72	18,07	2,01	16,25	18,44	19,11	14,43	23,76	23,24
<b>Pasivo</b>										
Exigible a corto plazo	39,18	34,19	31,68	30,56	30,70	51,48	48,79	43,09	59,51	53,53
Exigible a medio plazo	4,83	7,98	25,44	10,03	14,56	7,37	0	0	3,32	26,10
Capital y reservas	34,45	35,46	31,72	35,44	34,15	36,62	46,62	54,39	34,82	18,47
Otros	21,54	22,37	11,17	23,97	20,60	4,52	4,60	2,52	2,35	1,91
TOTAL	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Beneficio bruto	49,56	14,90	32,88	41,08	53,14	27,22	34,75	24,66	35,01	67,23
RATIOS										
Estructura del activo (AC/AF)*100	282,22	125,85	127,28	204,90	176,34	131,03	140,43	103,42	157,15	180,78
Calidad de la deuda Exi cp/ (Exi cp+Exi lp)*100	89,03	81,08	55,46	75,29	67,84	87,47	100,00	100,00	94,72	67,23
Solvencia (Acirc/Exi cp)*100	197,44	150,48	174,51	220,26	203,20	111,34	120,76	118,88	102,68	120,28
Liquidez (Realizable+Dispo)/Exi cp)*100	142,32	106,58	128,18	178,78	160,90	91,49	94,24	93,23	79,91	94,71
Disponibilidad (dispo/Exi cp)*100	31,14	550,64	270,46	59,65	70,11	79,05	49,01	52,45	75,80	66,68
Rotación activo Ventas/Activo total	1,62	0,98	1,13	1,50	1,49	1,57	1,93	1,58	1,84	1,78
Rotación de fondos propios Ventas/Fond.prop	4,72	2,78	3,56	4,23	4,36	4,28	4,14	2,91	5,28	9,63
Rotación de existencias Ventas/Existencias	7,52	6,56	7,68	11,83	11,47	15,33	14,91	14,34	13,56	12,99
Plazo de cobro (Realizable/Ventas)*365	48,52	55,66	47,50	30,84	31,82	23,82	24,48	25,46	26,91	28,10

Fuente: Elaboración propia a partir de los informes de la empresa y del Registro Mercantil de Tarragona.

**Valor añadido y coste de los factores de producción (miles de pesetas de 1990)\*.**

**Año Facturación Valor añadido Masa salarial Capital utilizado Compras externas**

1953	30.678	21.968	12.486	27.889	8.709
1954	66.133	50.108	23.655	32.846	16.025
1955	166.950	96.596	56.846	39.538	70.354
1956	190.211	107.670	75.133	50.056	82.542
1957	513.272	290.010	195.043	113.056	223.262
1958	587.542	289.773	230.023	111.533	297.769
1959	666.144	289.985	191.641	185.556	376.159
1960	550.833	245.121	184.529	195.729	305.713
1961	757.167	363.260	283.938	208.041	393.907
1962	905.878	342.701	276.293	209.782	563.177
1963	985.250	348.043	280.796	234.583	637.207
1964	1.317.500	538.418	397.885	247.690	779.082
1965	1.573.250	680.117	501.867	254.200	893.133
1966	2.401.072	1.026.208	787.071	315.611	1.374.865
1967	1.881.467	813.528	663.970	342.500	1.067.939
1968	1.938.222	787.177	645.622	354.978	1.151.045
1969	2.573.867	964.781	679.981	404.693	1.609.086
1970	2.749.725	1.084.567	868.783	453.750	1.665.158
1971	2.790.736	1.281.241	962.060	482.586	1.509.496
1972	3.837.972	1.814.259	1.378.537	559.722	2.023.713
1973	4.882.761	2.566.936	1.943.753	652.528	2.315.825
1974	6.358.667	2.888.466	2.356.919	669.643	3.470.201
1975	5.065.778	2.533.929	2.331.776	612.417	2.531.849
1976	6.270.833	3.017.770	2.612.840	764.512	3.253.063
1977	8.676.111	4.129.971	3.243.304	733.934	4.546.140
1978	9.067.500	4.420.000	3.330.925	831.175	4.647.500
1979	8.197.833	4.327.720	3.239.164	1.028.870	3.870.113
1980	9.166.667	4.018.160	3.011.049	1.465.405	5.148.507
1981	8.442.333	3.563.278	2.822.278	1.413.777	4.879.055
1982	9.862.028	4.413.456	3.182.723	1.443.727	5.448.572
1983	12.088.450	5.380.111	3.794.285	1.610.055	6.708.339
1984	12.292.626	5.436.011	3.840.631	1.758.446	6.856.615
1985	13.185.426	5.526.792	4.049.593	1.891.066	7.658.634
1986	14.707.900	5.871.776	4.606.040	1.989.841	8.836.124
1987	17.492.928	7.137.776	5.435.804	2.241.798	10.355.152

1988	19.099.376	8.525.876	6.609.405	2.520.822	10.573.500
1989	22.096.462	11.226.708	7.817.415	2.511.167	10.869.753
1990	25.185.405	10.015.702	7.882.589	2.805.623	15.169.703
1991	26.491.988	9.705.063	8.046.890	2.981.389	16.786.924
1992	29.356.907	10.794.879	8.702.266	3.224.536	18.562.027
1993	25.873.917	8.946.269	7.447.341	3.423.555	16.927.648
1994	34.012.189	12.079.942	8.997.571	3.819.155	21.932.247
1995	40.270.091	14.788.133	11.095.313	4.426.024	25.481.958
1996	36.856.526	13.351.227	9.252.569	5.087.683	23.505.299
1997	39.957.966	15.496.935	9.714.014	6.055.835	24.461.031
1998	46.775.187	16.173.100	11.459.921	6.998.471	30.602.086

\*Se ha adaptado el convertidor del BBVA.

Fuente: Elaboración propia a partir de diversos informes de MAISA y de datos de la empresa.

### 3.2. Datos de FICOSA

**Evolución de ingresos, plantilla, inversiones y recursos generados de FICOSA International S. A. entre 1980 y 2001 (miles de euros de 1998).**

<b>Año</b>	<b>Ingresos</b>	<b>Plantilla</b>	<b>Recursos generados</b>	<b>Inversiones</b>
1980	41.497	251	2.685	2.394
1981	32.977	245	1.646	3.425
1982	36.327	430	2.461	4.580
1983	44.141	553	3.034	4.339
1984	46.086	609	3.217	1.912
1985	50.375	703	3.574	2.278
1986	65.554	760	3.275	2.494
1987	70.766	502	4.597	3.076
1988	80.999	592	5.021	8.138
1989	101.956	1.091	8.163	9.036
1990	109.313	1.302	9.393	12.220
1991	110.659	1.425	8.728	23.924
1992	126.936	1.620	8.670	21.971
1993	133.927	1.589	7.698	8.396
1994	162.988	1.900	11.771	11.322
1995	192.756	2.044	16.418	6.168
1996	236.864	2.415	18.995	15.686
1997	280.539	2.764	22.029	27.765
1998	358.231	3.598	29.096	31.220
1999	420.343	4.196	46.177	31.248
2000	550.919	6.121	47.790	45.130
2001	608.103	5.553	44.664	42.237

#### **Variación interanual**

<b>Año</b>	<b>Ingresos</b>	<b>Plantilla</b>	<b>Recursos generados</b>	<b>Inversiones</b>
1981	-20,53	-2,39	-38,50	42,72
1982	10,16	75,51	49,12	33,82
1983	21,51	28,60	23,35	-5,30
1984	4,41	10,13	6,03	-56,01
1985	9,30	15,44	11,14	19,21
1986	30,14	8,11	-8,45	9,66



1987	7,94	-33,95	40,45	23,43
1988	14,47	17,93	9,15	164,52
1989	25,86	84,29	62,63	11,00
1990	7,22	19,34	15,11	35,21
1991	1,23	9,45	-7,08	95,80
1992	14,71	13,68	-0,69	-8,19
1993	5,51	-1,91	-11,22	-61,77
1994	21,70	19,57	52,90	34,83
1995	18,26	7,58	39,50	-45,52
1996	22,88	18,15	15,70	154,36
1997	18,44	14,45	16,00	76,94
1998	25,43	30,17	29,73	10,48
1999	19,46	16,62	61,57	1,89
2000	31,07	45,88	3,50	44,41
2001	10,38	-9,28	-6,54	-6,40

### Variación del periodo

<b>Año</b>	<b>Ingresos</b>	<b>Plantilla</b>	<b>Recursos generados</b>	<b>Inversiones</b>
1980	100,00	100,00	100,00	100,00
1981	79,47	97,61	61,50	142,72
1982	87,55	171,31	91,71	190,99
1983	106,38	220,32	113,12	180,86
1984	111,07	242,63	119,94	79,56
1985	121,40	280,08	133,30	94,85
1986	157,99	302,79	122,03	104,01
1987	170,54	200,00	171,39	128,37
1988	195,22	235,86	187,07	339,56
1989	245,70	434,66	304,24	376,93
1990	263,44	518,73	350,21	509,63
1991	266,68	567,73	325,43	997,83
1992	305,92	645,42	323,18	916,16
1993	322,76	633,07	286,93	350,23
1994	392,81	756,97	438,73	472,21
1995	464,55	814,34	612,01	257,25
1996	570,84	962,15	708,08	654,34
1997	676,10	1.101,20	821,35	1.157,80
1998	848,02	1.433,47	1.065,55	1.279,08
1999	1.013,03	1.671,71	1.721,64	1.303,25

2000	1.327,73	2.438,65	1.781,81	1.882,01
2001	1.465,53	2.212,35	1.665,22	1.761,51

Se ha adaptado el convertidor del BBVA.

Fuente: Elaboración propia a partir de la base de datos empresarial SABI y de FICOSA International. *Iniciativa emprendedora y empresa familiar.*

## Ventas de las empresas del grupo FICOSA dedicadas al auxiliar de automoción.

(Euros corrientes)

<b>Ingresos</b>	<b>1994</b>	<b>1995</b>	<b>1996</b>	<b>1997</b>	<b>1998</b>	<b>1999</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>
Fico ITM	8.963.650	11.216.844	14.277.734	18.025.287	22.950.234	25.557.481	24.652.030	25.588.672
Fico Transpar S. A.	15.272.730	18.312.795	19.516.079	23.930.080	26.977.714	29.973.790	34.374.632	32.401.249
Fico Triad S. A.	911.578	2.094.244	5.342.104	9.138.677	21.608.985	38.546.983	58.699.776	65.306.175
Fico Mirrors S. A.	27.034.440	29.477.665	37.950.446	47.920.720	54.276.067	64.537.317	70.252.921	89.107.053
Huf España S. A.	35.575.657	56.122.906	54.325.021	66.617.265	91.741.042	88.933.752	101.697.656	91.639.277
Cables Gandia S. A.	2.996.110	3.546.484	3.289.132	3.697.595	4.460.598	4.368.994	4.387.062	4.445.308
Total	118.138.135	153.822.148	172.379.395	205.104.110	259.608.893	295.722.355	338.853.928	356.799.704
Otras del grupo	31.878.585	47.047.392	62.302.145	78.837.840	98.623.087	139.585.250	260.187.117	322.035.264
Total FICOSA	150.016.720	200.869.540	234.681.540	283.941.950	358.231.980	435.307.605	599.041.045	678.834.968

<b>Coste salarial sobre ingresos</b>	<b>1994</b>	<b>1995</b>	<b>1996</b>	<b>1997</b>	<b>1998</b>	<b>1999</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>
Fico-Cables S. A.	23,97	22,21	21,19	22,09	23,54	23,46	24,91	22,65
Fico ITM	24,69	24,81	22,69	21,57	21,94	21,28	25,34	23,88
Fico Transpar S. A.	20,67	20,43	21,09	20,59	21,80	20,54	22,68	21,65
Fico Triad S. A.	32,57	27,89	18,11	18,09	9,86	9,10	14,84	18,28
Fico Mirrors S. A.	20,84	21,42	21,84	20,40	21,96	21,10	23,35	21,03
Huf España S. A.	12,90	10,32	11,96	11,77	9,78	11,89	10,51	12,30
Cables Gandia S. A.	25,14	25,57	32,50	30,26	27,15	25,88	25,96	28,72
Total	19,65	17,85	18,66	18,09	16,95	17,15	18,34	18,86
Otras del grupo	36,31	29,31	25,95	25,25	27,08	23,53	22,35	23,34
Total FICOSA	23,19	20,54	20,59	20,08	19,74	19,19	20,08	20,98

<b>Coste salarial</b>	<b>1994</b>	<b>1995</b>	<b>1996</b>	<b>1997</b>	<b>1998</b>	<b>1999</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>
Fico-Cables S. A.	6.564.990	7.339.983	7.983.918	7.903.916	8.849.326	10.276.331	11.157.496	10.941.858
Fico ITM	2.212.980	2.782.449	3.239.550	3.887.951	5.034.379	5.439.635	6.246.654	6.110.530
Fico Transpar S. A.	3.157.520	3.741.977	4.116.657	4.926.404	5.882.411	6.155.150	7.794.952	7.015.146
Fico Triad S. A.	296.878	584.093	967.539	1.652.885	2.131.434	3.508.814	8.709.368	11.937.365
Fico Mirrors S. A.	5.635.000	6.312.648	8.289.835	9.777.331	11.921.383	13.620.060	16.406.926	18.741.269
Huf España S. A.	4.590.410	5.792.928	6.494.645	7.843.224	8.972.356	10.575.718	10.687.235	11.267.531
Cables Gandia S. A.	753.270	906.960	1.068.918	1.118.988	1.211.090	1.130.783	1.138.845	1.276.648
Total	23.211.048	27.461.038	32.161.062	37.110.699	44.002.379	50.706.491	62.141.476	67.290.347
Otras del grupo	11.575.785	13.790.293	16.169.708	19.907.638	26.705.379	32.844.266	58.147.335	75.160.784
Total FICOSA	34.786.833	41.251.331	48.330.770	57.018.337	70.707.758	83.550.757	120.288.811	142.451.131

<b>N.º trabajadores</b>	<b>1994</b>	<b>1995</b>	<b>1996</b>	<b>1997</b>	<b>1998</b>	<b>1999</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>
Fico-Cables S. A.	344	349	331	346	364	448	423	360
Fico ITM	146	173	156	165	215	227	203	188
Fico Transpar S. A.	165	170	176	193	215	235	255	239
Fico Triad S. A.	9	23	34	60	81	98	237	395
Fico Mirrors S. A.	297	303	367	440	440	548	607	678
Huf España S. A.	247	268	247	336	421	446	457	457
Cables Gandia S.A.	28	40	43	40	37	39	36	30
Total	1.236	1.326	1.354	1.580	1.773	2.041	2.218	2.347
Otras del grupo	664	718	1.061	1.184	1.825	2.155	3.903	3.206
Total FICOSA	1.900	2.044	2.415	2.764	3.598	4.196	6.121	5.553

<b>Salario trabajador</b>	<b>1994</b>	<b>1995</b>	<b>1996</b>	<b>1997</b>	<b>1998</b>	<b>1999</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>
Fico-Cables S. A.	19.084	21.031	24.121	22.844	24.311	22.938	26.377	30.394
Fico ITM	15.157	16.084	20.766	23.563	23.416	23.963	30.772	32.503
Fico Transpar S. A.	19.136	22.012	23.390	25.525	27.360	26.192	30.568	29.352
Fico Triad S. A.	32.986	25.395	28.457	27.548	26.314	35.804	36.748	30.221
Fico Mirrors S. A.	18.973	20.834	22.588	22.221	27.094	24.854	27.030	27.642
Huf España S. A.	18.585	21.615	26.294	23.343	21.312	23.712	23.386	24.655
Cables Gandia S. A.	26.903	22.674	24.859	27.975	32.732	28.994	31.635	42.555
Total	18.779	20.710	23.753	23.488	24.818	24.844	28.017	28.671
Otras del grupo	17.433	19.207	15.240	16.814	14.633	15.241	14.898	23.444
Total FICOSA	18.309	20.182	20.013	20.629	19.652	19.912	19.652	25.653

<b>Ingresos/trabajador</b>	<b>1994</b>	<b>1995</b>	<b>1996</b>	<b>1997</b>	<b>1998</b>	<b>1999</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>
Fico-Cables S. A.	79.605	94.703	113.833	103.394	103.281	97.777	105.886	134.200
Fico ITM	61.395	64.837	91.524	109.244	106.745	112.588	121.439	136.110
Fico Transpar S. A.	92.562	107.722	110.887	123.990	125.478	127.548	134.802	135.570
Fico Triad S. A.	101.286	91.054	157.121	152.311	266.778	393.337	247.678	165.332
Fico Mirrors S. A.	91.025	97.286	103.407	108.911	123.355	117.769	115.738	131.426
Huf España S. A.	144.031	209.414	219.939	198.266	217.912	199.403	222.533	200.524
Cables Gandia S. A.	107.004	88.662	76.491	92.440	120.557	112.025	121.863	148.177
Total	95.581	116.005	127.311	129.813	146.424	144.891	152.775	152.024
Otras del grupo	48.010	65.526	58.720	66.586	54.040	64.773	66.663	100.448
Total FICOSA	78.956	98.273	97.177	102.729	99.564	103.743	97.867	122.247

<b>Valor añadido</b>	<b>1994</b>	<b>1995</b>	<b>1996</b>	<b>1997</b>	<b>1998</b>	<b>1999</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>
Fico-Cables S. A.	9.404.130	11.292.562	12.555.181	11.221.831	11.983.550	13.901.648	18.515.419	16.294.317
Fico ITM	3.145.030	4.043.247	4.639.895	5.351.269	6.958.920	8.156.874	7.345.606	4.376.529
Fico Transpar S. A.*	5215540	6657268	7090336	7777970	8437565	8619903	10417290	9676049
Fico Triad S. A.	-17.718	140.223	1.172.845	1.225.178	5.166.247	6.317.264	12.699.469	14.291.034
Fico Mirrors S. A.	10.312.880	10.185.268	12.876.906	15.157.027	17.369.222	18.231.753	19.194.827	25.500.554
Huf España S. A.	6.767.295	8.572.178	9.725.733	11.456.902	14.082.971	19.200.563	32.501.177	28.019.985

Cables Gandia S. A.	1.285.000	1.497.464	1.600.022	1.437.418	1.681.185	1.713.608	1.760.706	1.967.308
Total	36.112.157	42.388.210	49.660.918	53.627.595	65.679.660	76.141.613	102.434.494	100.125.776
Otras del grupo	17.248.613	23.381.070	26.567.342	34.379.755	44.479.650	63.610.634	72.679.607	99.065.248
Total FICOSA	53.360.770	65.769.280	76.228.260	88.007.350	110.159.310	139.752.247	175.114.101	199.191.024

Fuente: Elaboración propia a partir de la base de datos empresarial SABI.

### Datos contables financieros de FICOSA International (valor en euros corrientes).

<b>Activo</b>	<b>2001</b>	<b>2000</b>	<b>1999</b>	<b>1998</b>	<b>1997</b>	<b>1996</b>	<b>1995</b>	<b>1994</b>
Inmovilizado	221.388.053	212.308.275	139.367.121	115.570.760	95.148.650	72.312.290	62.749.430	64.687.360
Disponibles	35.373.616	44.042.622	31.196.643	29.796.780	18.485.000	19.799.490	12.297.970	9.578.200
Realizable	169.439.192	167.233.967	106.521.952	72.035.600	62.812.450	52.280.350	51.567.370	46.613.030
Existencias	112.530.226	93.507.888	70.523.406	37.544.866	33.618.099	30.742.270	26.140.499	20.382.075
<b>TOTAL</b>	<b>538.731.087</b>	<b>517.092.752</b>	<b>347.609.122</b>	<b>254.948.006</b>	<b>210.064.199</b>	<b>175.134.400</b>	<b>152.755.269</b>	<b>141.260.665</b>
Amortizaciones	35.486.721	29.656.973	19.797.544	17.353.270	15.687.860	11.945.810	11.911.530	10.948.840
Ventas	667.026.491	593.195.744	429.773.971	351.878.103	275.468.176	228.008.240	195.803.649	144.835.118
<b>Pasivo</b>	<b>2001</b>	<b>2000</b>	<b>1999</b>	<b>1998</b>	<b>1997</b>	<b>1996</b>	<b>1995</b>	<b>1994</b>
Exigible a corto plazo	252.074.166	243.734.766	191.299.524	137.467.630	112.745.880	113.429.300	112.651.240	105.222.520
Exigible a medio plazo	198.336.161	180.558.537	63.511.470	47.919.820	39.478.950	25.432.940	16.714.160	16.119.320
Capital y reservas	88.320.760	92.799.449	92.798.128	69.560.560	57.841.870	36.013.590	23.159.730	19.743.280
<b>TOTAL</b>	<b>538.733.088</b>	<b>517.094.752</b>	<b>347.611.122</b>	<b>254.950.008</b>	<b>210.068.697</b>	<b>174.877.826</b>	<b>152.527.125</b>	<b>141.087.114</b>
Beneficio bruto	284.415.126	256.617.410	192.198.311	161.392.960	127.089.770	106.141.390	85.667.260	75.313.340
<b>ÍNDICES</b>	<b>2001</b>	<b>2000</b>	<b>1999</b>	<b>1998</b>	<b>1997</b>	<b>1996</b>	<b>1995</b>	<b>1994</b>
Tesorería.	0,14	0,18	0,16	0,22	0,16	0,17	0,11	0,09
Endeudamiento	5,10	4,57	2,75	2,67	2,63	3,86	5,59	6,15
Autofinanciación	0,40	0,44	0,67	0,60	0,61	0,50	0,37	0,31
Rotación del activo	3,01	2,79	3,08	3,04	2,90	3,15	3,12	2,24
Rotación stocks	5,93	6,34	6,09	9,37	8,19	7,42	7,49	7,11
Estructura del activo	143,34	143,56	149,42	120,60	120,77	142,19	143,44	118,37
Calidad de la deuda	127,09	57,44	75,08	74,15	74,07	81,68	87,08	86,72
Solvencia	213,72	212,15	181,71	185,46	186,32	154,40	135,60	134,25
Liquidez	28,07	36,14	32,62	43,35	32,79	34,91	21,83	18,21
Disponibilidad	14,03	18,07	16,31	21,68	16,40	17,46	10,92	9,10
Rotación del activo	1,24	1,15	1,24	1,38	1,31	1,30	1,28	1,03
Rotación de los fondos propios	7,55	6,39	4,63	5,06	4,76	6,33	8,45	7,34
Rotación de las existencias	5,93	6,34	6,09	9,37	8,19	7,42	7,49	7,11
Plazo de cobro	25,40	28,19	24,79	20,47	22,80	22,93	26,34	32,18
Beneficio neto sobre ventas	37,32	38,26	40,11	40,93	40,44	41,31	37,67	44,44
Autofinanciación	42,64	43,26	44,72	45,87	46,14	46,55	43,75	52,00
Rentabilidad económica	46,21	43,89	49,60	56,50	53,03	53,78	48,28	45,56
Rentabilidad financiera básica	86,84	83,03	110,29	122,61	114,47	153,30	184,97	179,48

Fuente: Elaboración propia a partir de la base de datos empresarial SABI.

ÍNDICES	
Tesorería.	$(\text{Disponible} + \text{Realizable a corto}) / \text{Exigible a corto}$
Endeudamiento	$(\text{Deudas totales} / \text{Fondos propios})$
Autofinanciación	$(\text{Beneficio neto} + \text{Amortizaciones}) / \text{Ventas}$
Rotación activo	$\text{Ventas} / \text{Activo Total}$
Rotación stocks	$\text{Ventas} / \text{Existencias}$
Rentabilidad	$\text{Beneficio bruto} / \text{Fondos propios}$
Estructura activo	$\text{Activo circulante} / \text{Activo físico}$
Calidad deuda	$(\text{Exigible a C.P.} / (\text{Exigible a C.P.} + \text{Exigible a L.P.})) * 100$
Solvencia	$(\text{Activo circulante} / \text{Exigible a C.P.}) * 100$
Liquidez	$((\text{Realizable} + \text{Disponible}) / \text{Exigible a C.P.}) * 100$
Disponibilidad	$(\text{Disponible} / \text{Exigible a C.P.}) * 100$
Rotación activo	$\text{Ventas} / \text{Activo Total}$
Rotación fondos propios	$\text{Ventas} / \text{Fondos Propios}$
Rotación existencias	$\text{Ventas} / \text{Existencias}$
Plazo de cobro	$(\text{Realizable} / \text{Ventas}) * 365$
Beneficio neto sobre ventas	$(\text{Beneficio Neto} / \text{Ventas}) * 100$
Autofinanciación	$((\text{Beneficio neto} + \text{Amortizaciones}) / \text{Ventas}) * 100$
Rentabilidad económica	$(\text{Beneficio antes de intereses e impuestos} / \text{Activo Total}) * 100$
Rentabilidad financiera básica	$(\text{Beneficio antes de impuestos} / (\text{Fondos propios} + \text{Exigibles a L.P.})) * 100$



## BIBLIOGRAFÍA POR ORDEN ALFABETICA DE AUTORES.

ALÁEZ R., BILBAO J, CAMINO V., LONGÁS J.C., ( 1996). << El sector de automoción: Nuevas tendencias en la organización productiva.>> Edit. CIVITAS. Madrid.

ALÁEZ R., BILBAO J, CAMINO V., LONGÁS J.C., (2003) <<Los cambios en las relaciones interempresariales en la industria del automóvil: el caso español>> Consultado en [www.unizar.es/eueez/cahe/upvupu.pdf](http://www.unizar.es/eueez/cahe/upvupu.pdf).

ALONSO GARCIA M. (1967) << Manual de Derecho del Trabajo.>> Editorial Ariel. Barcelona

ALONSO OLEA. M. (1995).<<El trabajo como bien escaso y la reforma de su mercado>>. Editorial Civitas. Madrid.

ALVAREZ BLANCO R. (1992) <<España y Europa: Los problemas de convergencia >> *Papeles de Economía Española*. Núm 52/53.

ANUARIO. (1959) <<Anuario de la Industria Siderometalúrgica. (1959)>>. Abarca Ediciones Técnicas. Madrid

ARANZADI. CONVENIOS COLECTIVOS. (2003). Base de Datos

ARROW K.J. ( 1980) <<The organization of economic activity. Issues pertinent to the choice of market versus non-market allocation.>> , *R Haverman J.Margolis Edit. Public Expenditure and Policy Analysis*. Markham, Chicago.

ARROYO M. (1999). << Alfred D.Chandler Jr. Y el debate en torno a su obra intelectual>>. *Revista Bibliográfica de Geografía y Ciencias Sociales. Universidad de Barcelona*. Núm. 141.

ARTES DE ARCOS J. (1954) <<La industria nacional de fabricación de accesorios y recambios para automóviles.>> *Anuario Automovilista de España, 1954*. Mencionado por: *Ortiz Villajos J.M.<sup>a</sup>. Evolución histórica de la industria de equipos y componentes de automoción*. Consultado en: [www.unizar.es/eueez/cahe/ortizvillajos16.pdf](http://www.unizar.es/eueez/cahe/ortizvillajos16.pdf), 2003.

ARTURO LÓPEZ MUÑOZ. ( 1970). <<Barreiros mito y realidad. >> *Capitalismo Español una etapa decisiva*. Edit. Zero Biblioteca “Promoción del Pueblo” .Madrid.

ARTURO LÓPEZ MUÑOZ. (1970) << Aspectos del sistema financiero: La banca y la bolsa. Nuevas aportaciones al análisis de la banca privada española.>> *Capitalismo español: Una etapa decisiva*. Edit. Zero. Biblioteca “Promoción del Pueblo” Madrid

AUTO REVISTA (1987) << La legislación española sobre automoción>> Núm 10.

AUTO REVISTA. ( 1987) <<Memoria de las memorias de SERNAUTO>> Núm 10

AUTO REVISTA.(1987) <<Breve Reseña histórica de SERNAUTO>> Núm 10

AUTOPISTA, (1966) Núm 3.Mencionado en García Ruiz J.L., 2000

AUTO REVISTA. (1987) << Entrevista con Antonio Escudero>> Núm 10.

AUTO REVISTA. , ( 1967). Núm 5

BAIN J.S. ( 1963) <<Organización Industrial>>. Omega. Barcelona

BAIN J.S. ( 1968) <<Barriers a New Competition.Cambridge>> Mass: Harvard University Press.

BAIN J.S. QUALLS P.D. ( 1987) <<Industrial organization a treatise.>> JAI Press. Greenwich.

BANCO DE ESPAÑA. Central de Balances. Consulta [www.bde.es](http://www.bde.es).

BARBAT I GILI, R. ( 2000) << Ramón Barbat i Miracle pare de familia polític i empresari.>> Conferencia mecanografiada en l'Institut d'Estudis Vallencs el 5 de mayo del 2000.

BARBAT MIRACLE R., ( 1966). <<Discurso en la Junta General de Accionistas.>> *La Juventud, febrero*. Valls

BARNES L.B. Y HERSON S.A. (1985) << Transferring power in a family bussines.>> *Harvard Bussines Review* 54. Pág. 105-114.

BARNETO CARMONA M. (2001). <<. Las actuales relaciones ensamblador-proveedor en la industria española del automóvil. Análisis comparativo con el modelo japonés. >> *Comunicación III Encuentro de Economía Aplicada*. Reus

BARRY B. (1975) <<The development of organisation structure in the family firm.>> *Journal of general management*, Vol.3.Nª I, Pág. 42-60.

BBVA <http://www.bbva.es/cgi-bin/ora>. Consultado el 12 de abril 2003.

BERLINCHES A. (2002) <<Calidad. Las nuevas ISO 9000:2000. Sistemas de gestión de la calidad>> Edit. Thomson. Madrid .

BOLETÍN MENSUAL DE INFORMACIÓN. (1966) Grupo Nacional de Fabricantes de Automóviles y Camiones. Sindicato Nacional del Metal. .Marzo.

BOLETIN OFICIAL PROVINCIA DE TARRAGONA. Convenios Colectivos de MAISA.(07-02-95, 20-8-91, 14-9-91, 31 -8-89, 29-11-89, 14-7-1988, 11-3-1985, 5-5-1984, 8-6-1983, 28-10-1978, 2-6-1976, 14-6-1974, 23-6-1972, 24-5-1969, 21-5-1966, 12-6-1963). Diputación de Tarragona. Tarragona.



- BOLETÍN SERVICIO ECONÓMICO TÉCNICO DE INFORMACIÓN. ( 1969).  
Sindicato Provincial del Metal Barcelona. Núm 331
- BUIGUES J. ( 1969) <<Grupo Nacional de Fabricantes de Automóviles y Camiones>>  
*Boletín Servicio Económico Técnico de Información. Sindicato Provincial del Metal  
Barcelona.* Núm.331. Barcelona.
- CAPACIDAD EMPRENDEDORA Y VISIÓN GLOBAL.( 1998) Iniciativa  
empresarial y empresa familiar., Sección emprendedores. Ejemplo FICOSA. Núm 10
- CARRERAS, A. TAFUNELL, X. (1993) <<La gran empresa en España (1917-1974).  
Una primera aproximación>> *Revista de Historia Industrial*, nº3,
- CASALS M. Y VIDAL J. (1985) <<La industria sumergida: el caso de Sabadell.>>  
*Papeles de Economía*, nº 22. Pág. 384-399
- CATALÁN J. (1990) << Capitales modestos y dinamismo industrial: Orígenes del  
sistema de fábrica en los valles guipuzcoanos, 1841-1918>>. *Pautas regionales de la  
industrialización española (siglos XIX y XX) Nadal J y Carreras A.* Editorial Ariel.  
Barcelona
- CHANDLER A.D. ( 1996) <<Escala y diversificación. La dinámica del capitalismo  
industrial.>> . Prensas Universitarias de Zaragoza. Zaragoza
- CHANDLER A.D. (1988). <<La mano visible. La revolución en la dirección de la  
empresa norteamericana >>. Centro de Publicaciones Ministerio de Trabajo y  
Seguridad Social. Madrid.
- CHANDLER, A.D. (1994) <<Estrategia y Estructura>>>> *Hitos en la gestión  
empresarial.* Editado por Henry M. Strage. Clásicos del Management. Edit. Apóstrofe.  
Barcelona.
- CHUA J.H, CHRISMAN J., PRAMODITA S. ( 1999) <<Defining de family bussines  
by behavior. >> *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol 23 Pág. 19-39.
- CINCO DIAS. (14/12/2000) Ficosa crea un grupo industrial en Turquía para ampliar su  
negocio. Grupo Ficosa International
- CINCO DÍAS (09/2/2002) << Lear despide a 1173 personas de su fábrica de  
Cervera>>.
- CINCO DÍAS. (22/5/2002) <<Lear Corporation traslada a Valls un centro de  
investigación eléctrica. y electrónica del automóvil.>>
- CINCO DIAS. (21/6/2002). << José Mª Pujol. Presidente de FICOSA y empresario  
ético del año. “Hasta hoy no tengo muertos en el armario”.>>

- CLARKE R. Economía Industrial. Colegio de Economistas de Madrid-Celeste Ediciones. Madrid 1993
- CLAVERA J, ESTEBAN J M<sup>a</sup>, MONÉS M<sup>a</sup>A, MONTSERRAT A, ROS HOMBRAVELLA J.(1973) <<Capitalismo español: De la autarquía a la estabilización (1939-59)>> Tomo 2. Edit. Cuadernos para el Dialogo. Madrid.
- COASE R.H. (1994) << La empresa el mercado y la ley>> Alianza Editorial. Madrid
- COASSE R. H. (1994) << La naturaleza de la empresa.>> En: *Capítulo 5 “La naturaleza económica de la empresa” Putterman L. (ed.)* Alianza Editorial. Madrid
- COBB, C.W. Y DOUGLAS, P.H. (1928) << A theory of productions>> *American Economic Review*, 18,I, (Suplemento). Pág. , 139-165
- COSTA COMESAÑAS A. ( 1997) <<El librecambismo, la industrialización y sus desencantos: argumentos a favor del proteccionismo en la segunda mitad del siglo XIX.>> En: *Industrialización en España: Entusiasmos desencantos y rechazos. Ensayos en homenaje al profesor Fabián Estapé.* Colección Economía. Editorial Civitas. Madrid
- COSTAS I JOVÉ F. (2002) << El Banc de Valls (1881-1979). Esborrany històric amb records i comentaris personals>>. Institut d’Estudis Vallencs. Valls.
- CREPAX I. (2002) <<Storia dell’industria in Italia.Uomini, imprese e prodotti>>. Il mulino. Bologna
- CYERT R.M. MARCH J.G.(1965) << Teoría de las decisiones económicas de la empresa>>. Herrero Hermanos Sucesores. México.
- DE BANVILLE E. CHANARON J.J. (1991) << Vers un système automobile européen. >> CPE Económica. Paris
- DEMSETZ. H. (1982) <<Barriers to entry.>> *American Economic Review*. 72. Pág. 45-57.
- DIARI OFICIAL GENERALITAT DE CATALUNYA: (22-03-1999, 27-01-1997, 01-03-1996)
- DIARIO ESPAÑOL DE TARRAGONA. (23/9/1978). Valls: MAISA se asocia con ESSEX GROUP INC.
- DRUCKER P.F. ( 1994) <<El ejecutivo eficaz.>> *Hitos en la gestión empresarial. Editado por Henry M. Strage, Clásicos del Management* Apóstrofe. Barcelona.
- DRUCKER P.F. ( 2001) <<The essential Drucker. Selections from the management works.>> HarperBussines. Cop. N.Y.
- EISENHARDT K.M. (1989) <<Building theories from cases studies research.>> *Academy of Management Review*, 14 /532-550.

EL MUNDO, (6/11/2001) <<Lo importante es el liderazgo tecnológico>>. Consultado en : <http://www.el-mundo.es/2001/06/11/motor/1007964.html>

EL PAIS (15/12/2002). << La industria auxiliar del automóvil perderá 2.000 empleos el próximo año’>>

EMERY F.E. THORSRUD E, TRIST E. (1969) <<Form and content in industrial democracy: some experience from Norway and other European countries.>> Tavistock Assen: Van Gorcum. Londres 1969.

ERNEST YOUNG LLP. ( 2003). <<Profile of tomorrow’s automotive suppliers.>>

ESADE (1979) <<La contratación colectiva. Indicaciones e hipótesis para un estudio de la realidad española>>. Boletín Informativo, núm. 11. Barcelona. Mencionado en Serrano A. Malo de Molina J.L ,1979:54,55

ESCUADERO M. ( 1997). <<La industria española de componentes: Situación y perspectiva.>> *Economía Industrial* núm. 315 Madrid

ESTAPÉ F.( 1958) Revista Barcelona, 354, 22 de noviembre de 1958. Mencionado por Jane Solá J., 1968: 185

ESTAPÉ F. ( 2000) <<De tots colors. Memòries.>> Edicions 62. Barcelona.

ESTAPÉ TRIAY S. (1998). <<Estrategia y organización de una filial: El caso de Ford Motor Company en España. 1920-1954.>> *Programa de Historia Económica Documento de Trabajo* 9807. Fundación Empresa Publica. Madrid

FERNÁNDEZ A. ( 1995) <<Estrategias tecnológicas y organizativas en el desarrollo regional. Los sectores del automóvil y la maquinaria mecánica. >>. *Economía Industrial*. Núm 304. Madrid

FERRARY M. <<Confiance et accumulation de capital dans la regulation des activités de crédit >> *Revue Française de Sociologie* Vol. XL nº 3 559-586 julio SEPTIEMBRE

FICOCABLES S.A. Departamento de Recursos Humanos (1997). <<*Manual de Acogida*.>>

FICOSA (1976). <<Escritura fundacional FICOSA S.A.>>. Asiento 1696 folio 162 diario 304, Registro Mercantil de Barcelona.

FICOSA (2002). <http://www.ficosa.com/esp/corp/cr> . Consultado el: 11/02/2002

FICOSA INTERNATIONAL S.A (2000) <<Nota informativa. Ejercicio 2000>>. Registro Mercantil de Barcelona.

FICOSA INTERNATIONAL S.A.( 1996/2001) <<Nota informativa. Ejercicio 1996>> 2001 Registro Mercantil de Barcelona.

FICOSA INTERNATIONAL S.A.(2001) <<Nota informativa. Ejercicio 2001>>  
 Registro Mercantil de Barcelona

FICOSA INTERNATIONAL.(2001). << FICOSA WORLD>> Núm 1 Año 2001

FICOSA INTERNATIONAL.(2003).<< La multinacional española de componentes del automóvil. La filosofía de la empresa.>> 2003. Consultado en [:http://www.ficosa.com/esp/corp/cr](http://www.ficosa.com/esp/corp/cr)

FOMENTO DE LA PRODUCCIÓN.,(1976,1981,1986,1991,1998) <<Las mayores empresas españolas.>> Barcelona

FONTRODONA J. HERNÁNDEZ J.M. ( 1997). <<Les multinacionals industrials catalanes.>> *Papers d' economia Industrial*. Núm. 8. Departament d' Industria Comerç i Turisme.. Generalitat de Catalunya. Barcelona.

FUENTES QUINTANA E. ( 1995). << Prólogo. Problemas economía Española en la década de los 90 >> Galaxia Gutenberg. Circulo de Lectores. Barcelona.

FUENTES QUINTANA E. ALCAIDE INCHAUSTI J. ( 1993) << De peores hemos salido. Una aproximación a nuestra historia económica más reciente.>> Grupo Editorial Mercado. Madrid.

FUNDACIÓN BBV. ( 1999) <<Renta Nacional de España y su distribución provincial serie homogénea. Años 1955 a 1993 y avances 1994 a 1997>>. Bilbao.

GALBRAITH J.K. ( 1977). <<The age of uncertainty>> London : British Broadcasting Corporation : André Deutsch.

GALLO M.A. ( 1998) <<La sucesión en la empresa familiar>>. *Colección Estudios e Informes*. Núm. 12. 1998 Servicio de Estudios “la Caixa”. Barcelona..

GALLO M.A., VILASECA A. (1996) << Finance in Family Bussines.>> *Family Bussines Review*, Vol 9 nº4 Pág. 387-405..

GARCÍA DELGADO J.L. ( 1987) << Industrialización y desarrollo durante el franquismo.>> En: *La economía española en el siglo XX. Una perspectiva histórica*. Nadal, Carreras, Sudrià (compiladores). Edit. Ariel Barcelona

GARCIA DELGADO J.L. (Director) ( 1999) << Lecciones de economía Española.>> Edit. Civitas. Madrid

GARCIA DELGADO J.L. (Director). ( 1993) <<España economía.>> Espasa Calpe . Madrid.

GARCIA DURAN J.A. ( 1984) <<Organización Industrial española. Estudios de Economía Industrial Española. Estructura y resultados de las grandes empresas industriales.>> Ministerio de Industria y Energía. Madrid

- GARCIA MADARIA J.M. ( 1985) <<Teorías de la organización y sociedad contemporánea. >> Edit. Ariel. Barcelona.
- GARCIA RUIZ J.L. ( 2000) << Barreiros Diesel y el desarrollo de la automoción en España>>. *Programa de Historia Económica. Documento de Trabajo 2003*. Fundación Empresa Publica.
- GARCIA RUIZ J.L. (2001) <<*Historia empresarial de Barreiros. ¡Es un motor español!*>>.Editorial Síntesis. Madrid.
- GARCIA RUIZ J.L. (coordinador). ( 2003) <<Sobre ruedas. Una historia crítica de la industria del automóvil en España.>> Editorial Síntesis. Madrid.
- GARRABOU R.( 1982) << Enginyers industrials, modernització economica i burgesia a Catalunya.>>. Edit L'Avenç. Barcelona
- GARRIGÓ A. (1963) <<*Auge de la enseñanza empresarial*>>l. CEAM. Revista de Economía Industrial. Núm. 58
- GAYÁ J.(2003) << Transcripción notas transmitidas por Juan Gayá ingeniero de Barreiros, y Miembro del Consejo Asesor de la Fundación Eduardo Barreiros>>. Madrid.
- GIANNETTI R. (1998) <<Tecnología e sviluppo economico italiano 1870-1990.>> Il Mulino 1998.
- GONZALEZ DE LA FE P. ( 2001). <<SEAT: Fundación, desarrollo y privatización de una empresa automovilística en España.>>. Programa de Historia Económica. Documento de Trabajo 2001/1. Fundación Empresa Pública. Madrid
- GUAL J. SOLÀ J. FLUVIÀ M. ( 1991) <<La industria catalana en els anys noranta>> Edit.. Ariel. Barcelona.
- GUARDANS P. (1997) << El sector de automoción y la política industrial en España.>> *Economía Industrial*. Núm 315. Madrid 1997
- GUILLÉN M.F. (1995) <<Guía bibliografía sobre organización de la empresa española hasta 1975>> *Programa de Historia Económica. Documento de Trabajo 9502*. Fundación Empresa Publica.
- HERAS P. ( 1991) <<*La oposición d franquismo en las comarcas de Tarragona.*>> Edicions El Medol. Tarragona.
- HIRIGOYEN G. ( 1982) <<Le comportement financier des moyennes entreprises industrielles familiales.>> *Banque* N° 417. Pág. 588-593.
- IACOCCA L. NOVAK W. ( 1994) <<Iacocca. Autobiografía de un triunfador.>> Biblioteca de Deusto. Empresas y empresarios. Planetta D'Agostini. Madrid.

*Iniciativa emprendedora y empresa familiar.*(1998) <<Ejemplo FICOSA.>>Sección EMPRENDEDORES. NÚM 10

I.E.S.E. <http://www.ee-iese.com> , Consultado el 24 de junio de 2003. Listado de alumnos y exalumnos de IESE

INSTITUTO NACIONAL DE INDUSTRIA. (I.N.I.) <<La nacionalización de la industria española. INI leg.355 SEAT (1942-46)>>. Mencionado por San Román E. (1995).

JACQUEMIN A. ( 1989) <<La nueva organización industrial: fuerzas de mercado y comportamiento estrategico.>> Vicens Vives. Barcelona.

JANÉ SOLÁ J. (1968) <<El problema de los salarios en España.>> Oikos-Tau, S.A. Ediciones. Vilasar de Mar

JONSON, G. SCHOLLES, K. ( 1997) <<Dirección Estratégica.>> Prentice Hall.

JURAN J.M. ( 1964) <<Managerial breakthrough: a new concept of the manager's job>>McGraw-Hill cop. N.Y.

JURAN J.M. GRZYNA F.M. (1993) <<Manual del control de calidad>> Edit. McGraw-Hill. Madrid.

KINDELÁN J.M. (1975) <<Política Industrial y Energética.>> ICE Núm 500. Madrid Abril .

LA JUVENTUD (1955) << Anuncio MAISA>> Núm.628

LA JUVENTUD (1958) << Anuncio MAISA>> Núm. 804

LA JUVENTUD (1959) << Anuncio MAISA>> Núm. 832, 833

LA JUVENTUD (1961) << Anuncio MAISA>> Núm 940

LA JUVENTUD (1961) << Anuncio MAISA>> Núm. 946

LA JUVENTUD ( 1971) << Anuncio MAISA>> Núm 1465

LA VANGUARDIA (12/5/2001). Consultado en: [http://www.vanguardia.es/bin/noti\\_print.pl?dia=20\\_03&link=vb2074b&sec=eco](http://www.vanguardia.es/bin/noti_print.pl?dia=20_03&link=vb2074b&sec=eco)

LA VANGUARDIA. (20/12/2003). <<Ficosa obtiene un préstamo de 186 millones para refinanciar deuda y seguir su expansión.>>

LAMES IBERICA S.A. (1968) << Memoria Descriptiva de la industria dedicada a la fabricación de tubos flexibles, perteneciente a Lames Ibérica S.A. sita en el camino de TECHNO-MATICS S.A. (1982). << Memoria de Ampliación de Techno-Matics S.A.>> Ayuntamiento de Rubí. Archivo Municipal. Rubí

LEE IACOCA.W.N (1994) <<Autobiografía de un triunfador>>. Biblioteca Deusto Empresas y empresarios. Edit Planeta DeAgostini.

LINZ,J.J, DE MIGUEL A. ( 1963) << *Los problemas de la retribución y el rendimiento vistos por los empresarios españoles.*>> *Revista de Trabajo* Núm 1

LOPE PEÑA A.(1994) <<Innovació tecnològica. Ocupació, gestió de la mà d'obra i canvis organitzatius a les empreses.>> Publicacions de la Fundació Jaume Bofill. Barcelona 1994

LÓPEZ CARRILLO J. M. (1996) <<Los orígenes de la industria de la automoción en España y la intervención del INI a través de ENASA.>> *Programa de Historia Económica. Documento de Trabajo* 9608. Fundación Empresa Publica.

LÓPEZ CARRILLO J.M. (1998) << Autarquía y automoción: Evolución de la Empresa Nacional de Autocamiones (ENASA) entre 1946 y 1958.>> *Programa de Historia Económica. Documento de Trabajo* 9809. Fundación Empresa Publica.

MAISA (1954) <<Escritura fundacional de Mecanismos Auxiliares Industriales Sociedad Anónima.>> Registro Mercantil de Tarragona Hoja número 1190

MAISA Boletín ,1964 (5)

MAISA.( 1965) <<Notas de la empresa>> La Juventud. Mayo. Valls

MAISA. Boletín 1965 (8).

MAISA Boletín 1966 (5)

MAISA.( 1966) <<Notas de la empresa>> La Juventud. Enero. Valls

MAISA. ( 1966) . <<Notas de la empresa>> La Juventud Febrero. Valls

MAISA Boletín ,1969 (3, trim.)

MAISA. ( 1969) <<Notas de la empresa>> La Juventud. Octubre. Valls

MAISA. Boletín, 1975 (3, tim.)

MAISA Boletín , 1977 (1,trim.)

MAISA. Junta General de Accionistas de MAISA. Registro Mercantil de Tarragona Asiento 1572. Tomo 15. 1978

MAISA. (1992).Registro Mercantil de Tarragona. Asiento 2862. Tomo 43.

MARGALEF J. PADRELL J. SEGARRA A. ( 1993) <<L'àrea de la Cambra de Comerç i Industria de Valls. Una realitat econòmica>>. Cambra Oficial de Comerç i Industria de Valls. Valls

MARSHALL A. ( 1963) <<Principios de Economía>>. Ed. Aguilar, Madrid.

MARTI J. ,VILANOVA J. Y PONS N (1987) << L'Alt Camp. Anàlisi d'una economia equilibrada>> Caixa d' Estalvis de Catalunya. Barcelona .

MARTÍN C VELÁZQUEZ F.J. ( 1993) <<Actividad tecnológica y competitividad de las empresas industriales españolas>>. *Papeles de Economía*. Núm 56.

- MARTÍN C. (1997) <<Aspectos reales. Integración en la Unión Europea.>> *Lecciones de Economía Española. García Delgado J.L. (Director)* . Edit Civitas. Madrid.
- MARTÍN C. VELÁSQUEZ F.J.( 1993) << Actividad tecnológica y competitividad de las empresas industriales españolas.>> *Papeles de Economía*. Núm. 56. Madrid
- MARTÍN GÓMEZ J. ( 1995) <<La España del estraperlo (1936-1952). >> Edit. Planeta Barcelona.
- MARTINEZ A., URBINA O., PÉREZ M., ALONSO I. ( 1997) <<Estrategias de flexibilidad en el sector de automoción>> *Economía Industrial*. Núm 314. Madrid
- MASLOW A.H. STEPHENS D.C. HEIL G.( 1998) << Maslow on management>> John Wiley cop. N.Y.1998
- MASON E.S. ( 1970) <<Industrial organization & economic development; in honour of E.S. Mason:>> edited by J.W. Markham and G.F. Papanek.. Houghton Mifflin. Boston
- MATTERA P. ( 1993) <<Las 100 mayores empresas del mundo (II). Sus orígenes, su desarrollo, sus operaciones, su posición, su estrategia>> Biblioteca Deusto de Empresas y Empresarios. Edit. Planeta Agostini. Barcelona.
- MAYO E. (1992) <<The Human problems of an industrial civilization>> Salem, N.Y. (Reprod. Ayer Company 1933)
- MELGAR A. ( 1997) <<Derecho del Trabajo.>> Edit. Tecnos. Madrid
- MERINO DE LUCAS F., SALAS FUMÁS V. ( 2001) <<La innovación como respuesta a la competencia del exterior: Importancia en las empresas industriales españolas.>> Ponencia presentada al IV Encuentro de Economía Aplicada. Reus.
- MÍGUELES LOBO F. ( 2003) << SEAT, empresa modelo del régimen.>> *El País 21 de junio . Edición Cataluña*. Barcelona
- MOFFET M.H., YOUNGDAHL W.E. (2003) <<José Ignacio López de Arriortúa. Thunderbird.>> The American Graduate School of International Management.Montoya
- MONTOYA A. (1996) << Derecho del Trabajo>> Edit. Tecnos. Madrid
- MORAL Mª J. (2000) << El ciclo de los modelos de automóviles en el mercado español.>> *Economía Industrial*. Núm 332.
- MORGENSTERN O. VON NEUMANN, J.(1964) << Theory of games and economic behavior.>> Wiley N.Y.,.
- MUÑOZ, J., ROLDÁN, S. Y SERRANO, A. (1977) <<La internacionalización del capital en España 1959-1977>>. Edicusa. Madrid .



- MYRO R. ( 1997) <<Crecimiento Económico y cambio estructural desde 1960>>. *Lecciones de Economía Española. García Delgado J.L. Director.* Edit Civitas. Madrid.
- NADAL J. ( 1997) <<El fracaso de la revolución industrial en España, 1814-1913.>> Editorial Ariel. Barcelona .
- NADAL J. (Director) (2003) <<Atlas de la industrialización de España 1750-2000>> Editorial Cívitas. Barcelona.
- NASH. J.F.( 1996) << Essays on game theory>> Edward Elgar, cop U.K. 1996
- NÚÑEZ-MAYO, M. <<12 millones de españoles trabajan para 32 millones>> Tiempo Nuevo. *Citado por Jané Solá J., 1968: 174*
- OCDE. ( 1992) << Politiques industrielles dans les pays de l'OCDE. Tour d'horizon annuel>> OCDE. Paris
- OCDE. (1995) << La mondialisation industrielle. Pièces automobiles, produits chimiques, construction et semi-conducteurs.>> OCDE. Paris.
- OHNO T. (1991) << El sistema de producción Toyota: más allá de la producción a gran escala.>> Gestión 2000. Barcelona
- OLLER I MORAGUES N. (1980) <<La febre d'Or>> Edicions 62 i la Caixa. Barcelona
- ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO (OIT) (2000) <<El impacto social y laboral de la mundialización en el sector de la fabricación de material de transporte. Informe para el debate de la reunión paritaria sobre el impacto social y laboral de la mundialización en el sector de la fabricación de material de transporte.>> O-I.T. Ginebra.
- ORTEGA J. HERMOSILLA A. (2002) << 50 años del CEAM y de la metalurgia catalana>> Edita CEAM (Centro de Estudios y Asesoramiento Metalúrgico) Barcelona.
- ORTINEZ M. ( 1993) <<Una vida entre burguesos. Memòries.>> Edicions 62. Barcelona.
- ORTIZ VILLAJOS J.M.<sup>a</sup> (2003) << Evolución histórica de la industria de equipos y componentes de automoción.>> Consultado en [www.unizar.es/eueez/cahe/ortizvillajos16.pdf](http://www.unizar.es/eueez/cahe/ortizvillajos16.pdf), el 19 de abril 2003
- PARIS I FORTUNY J. ( 2001) <<De MAI a Lear. 50 años de la industria del automóvil>> Edita Lear Corporation. Valls
- PENROSE E. T. ( 1962) <<Teoría del crecimiento de la empresa>>. Aguilar Madrid .

PERMANYER LL. (2003) << Y así mejoró el café. Barcelona descubrió la cafetera exprés gracias al gobernador, la vedette y la Gaggia.>> La Vanguardia (8/2/2003).Barcelona

PINILLA DE LAS HERAS,E. ( 1967) << L'empresari català>> Edicions 62. Barcelona.

PLANA Y COMPAÑÍA SOCIEDAD EN COMANDITARIA (1950). <<Escritura fundacional>> Registro Mercantil de Tarragona. Hoja número 1190.

PORTER M.E. (1991) <<La ventaja competitiva de las naciones>> Plaza Jane Editores. Barcelona.

PRADAS J.I. ( 1997) <<Incrementos de productividad en la industria española del automóvil. Análisis del periodo 1989-1996>> *Economía Industrial* . Núm 315. Madrid

PRICE WATERHOUSE COOPERS (2001) <<Automotive Industry. Global Automotive>> Industry Review.

PUJOL ARTIGAS J.M. (1997) << La industria española y la política industrial en el marco europeo>>. Cuadernos de la Federación de CC.OO. 6 de mayo 1998.. Seminario Pazo de Mariñan. A Coruña 24-26 septiembre 1997.

PUJOL ARTIGAS J.M<sup>a</sup>.(1997) << El potencial humano como factor de competitividad.>> *Economía Industrial*.. Núm 315

PUJOL ARTIGAS J.M<sup>a</sup>. ( 2000) << Un cas pràctic de direcció>>. *Direcció y Liderazgo. EMPRESA&HUMANIDADES*. Barcelona Distribución exclusiva TYPOS. Reus.

PUJOL ARTIGAS J.M<sup>a</sup> (2002). << La verdadera historia del nombre de FICOSA>>. *FICOSA INTERNATIONAL*. Revista interna. Núm 5.

PUJOL Y TARRAGÓ S.A.(1966). << Escritura fundacional >> .Registro Mercantil de Barcelona hoja número 2076, folio 117, del tomo 1047, libro 102, sección. .

PUTTERMAN L. ( 1994) <<La naturaleza económica de la empresa>> Alianza Editorial. Madrid.

ROBBINS S.P. ( 1997) <<Fundamentos de comportamiento organizacional>> Prentice Hall. México.

RODRÍGUEZ-POMATTA J.L.,( 1970) << Necesidades futuras de la Industria del Automóvil>>. *Jornadas del sector auxiliar de automoción. SERNAUTO*. SERNAUTO. Madrid

ROJO L.A. (1987) <<La crisis de la economía española>> En: *La economía española en el siglo XX. Una perspectiva histórica*. Nadal, Carreras, Sudrià (compiladores). Edit. Ariel. Barcelona.

SALAS FUMÁS V.(1993)<< Factores de competitividad empresarial. Consideraciones generales>>. *Papeles de Economía Española*. Número 56. Madrid

SAN ROMÁN E. ( 1995) << La industria del Automóvil en España: El nacimiento de la SEAT.>> Programa de Historia Económica Documento de Trabajo 9503. Fundación Empresa Publica. Madrid.

SARDÁ DEXEUS J. (1970) << El Banco de España (1931-1962)>> en *El Banco de España. Una historia económica*. Banco de España. Madrid

SCHERER, F.M. I ROSS,D. (1990) << Industrial Market Structure and Economic Perfomance.>> Houghton Mifflin,Boston..

SCHERER,F.M. (1980) << Industrial market structure and economics perfomance.>> Rand McNally. Chicago

SCHUMPETER J.A.( 1982) << Historia del Análisis Económico>> Edit. Ariel Barcelona

SCHUMPETER J.A. (1966) << Ensayos. La teoría económica y la historia empresarial>>.(*Reproducido de Change and the Entrepeneur. 1949, 63-84*). Oikos-Tau, S.A.. Vilasar de Mar. Barcelona .

SCHWARTZ P. GONZALEZ M. J. (1977) <<Una historia del Instituto Nacional de Industria (1941-1976),>> Edit. Tecnos. Madrid .

SECRETARIA GENERAL TÉCNICA DEL MINISTERIO DE INDUSTRIA ( 1969, 1970,1971,1972,1973) << La industria en España>> . Ministerio de Industria. Madrid.

SECRETARIA GENERAL TÉCNICA. (1974).<< La Industria 1973>>. Ministerio de Industria. Madrid

SEGARRA A. ( 2001) <<Mercats i Empreses.>> En: *Economía industrial. Callejón M. (coordinadora)*. Edit Civitas Madrid

SEGARRA A. (director) ( 2002) <<La creación y la supervivencia de las empresas industriales>>. Edit. Civitas Madrid.

SEGASCO S.L. <http://laempresafamiliar.com/web/dossiers/04> ,Consultado 24 de junio de 2003.

SEGURA J. (1995). << El futuro del empleo en nuestras economías>> En : *Problemas Económicos Españoles en la década de los 90*. Galaxia Gutenberg. Circulo de Lectores. Barcelona .

SEGURA J. (1975) <<Cambio técnico en España 1962-70: Un análisis provisional>> *Boletín .Estudios .Económicos*. Núm 96,

SEGURA J. (2001) << La reforma del mercado de trabajo español: un panorama.>> *Revista de Economía Aplicada*. Núm 25, Volumen IX.

SERNAUTO ( 1969) << I Jornadas de los Fabricantes de Equipos y Componentes para Automoción. Celebradas en Madrid el 11 y 12 de junio de 1969>> SERNAUTO. Madrid

SERNAUTO. (1969) <<Acta Junta General 1969>> SERNAUTO. Madrid

SERNAUTO.(1971) << Memoria Anual 1970>>

SERNAUTO (1972) <<Memoria Anual 1971>> SERNAUTO. Madrid

SERNAUTO, (1974) <<Acta de la Junta Directiva de junio de 1974>> SERNAUTO. Madrid

SERNAUTO (2001) << Informe sector>> SERNAUTO. Madrid

SERRA RAMONEDA A. ( 1986) <<Sistema económico y empresa>> Edit. Ariel Barcelona

SERRANO A. MALO DE MOLINA J.L. ( 1979) <<Salarios y Mercado de Trabajo en España>> Edit. Blume Ediciones. Madrid

SERVICIO DE ESTUDIOS BBVA (2003). <<Informe Económico 2002.>>.Bilbao.

SERVICIO DE ESTUDIOS ECONÓMICOS CEAM (1966). << La industria del automóvil y su auxiliar en España.>> *Revista CEAM* Núm.75.

SERVICIO DE ESTUDIOS ECONÓMICOS CEAM. (1974) <<El futuro de la metalurgia español>>. Editorial Ariel. Barcelona.

SERVICIO DE ESTUDIOS ECONÓMICOS DEL BANCO URQUIJO. (1974) << El crecimiento de la industria español>>. Banco Urquijo. Madrid

SIMON H.A. ( 1982) <<El comportamiento administrativo. Estudio de los procesos decisorios en la organización administrativa >>. Edit. Aguilar. Madrid.

SINDICATO NACIONAL DEL METAL. (1964) <<Informe Económico Social 1964>> Madrid .

SLOAN A.P. ( 1994) <<Mis años en la General Motors. Hitos en la gestión empresarial>>. En: *Clásicos del Management*. Editado: por Henry M. Strage, Apostrofe. Barcelona .

SLOAN, AP.(1979) << Mis años en la General Motor>>. Ediciones Universidad de Navarra. Pamplona

SPENCE. A.M. ( 1977) <<Entry, capacity, investment and oligopolistic pricing >> *Bell Journal of Economics*, 8 Pág 534-535.

- STIGLER G.J. ( 1951) <<The división of labour is limited by the extent of the market.>>*Journal of Political Economy* 59/ 1951. Pág 185-193
- STIGLER G.J. (1993) <<The organisation of industry>> Homewood, Illinois: Irvin. Mencionado por: *Clarke R. Economía Industrial*. Colegio de Economistas de Madrid. Celeste Ediciones. Madrid
- STIGLITZ J.E.(2002)<< *El Malestar en la Globalización*.>> Taurus Pensamiento Madrid
- SUDRIÀ C. (1987) << Un factor determinante: La energía.>>. En: *La economía española en el siglo XX. Una perspectiva histórica*. Nadal, Carreras, Sudrià (compiladores) Edit. Ariel Barcelona .
- TAMAMES R. (1965) <<La estructura económica de España>>. Edic 3ª Edit Sociedad de Estudios y Publicaciones. Madrid
- TAYLOR F.W . ( 1953) “Principios de administración científica” El Ateneo. Buenos Aires. Traducción de: *The principles of scientific management.. Harper and Brother. N.Y. 1909*.
- TIROLE J. ( 1990) <<La teoría de la organización industrial>> Edit. Ariel Barcelona.
- UNCTAD. World Investment Report 1999 (Ginebra, 1999), recuadro III.6, pág. 111, Securities Exchange Commission 10K form, y Lear Corporation 1998 Annual Report. Mencionado en OIT (2000).
- UNIÓN PATRONAL METALÚRGICA BARCELONA. ( 1962, 1966, 1969, 1970,1972, 1973, 1974, 1975, 1976, 1977, 1980, 1982, 1984, 1986, 1988, 1990, 1992, 1994, 1996, 1998, 2000.) << Convenios Colectivos de la Industria Siderometalúrgica de la Provincia de Barcelona>> Barcelona
- VELARDE FUERTES.J. (1995) <<Evolución del comercio exterior español>> En : *Problemas Económicos Españoles en la década de los 90*. Galaxia Gutenberg. Circulo de Lectores. Barcelona
- VICKERY G. (1997) << Crecimiento y globalización de la industria del automóvil>> *Economía Industrial*. Núm. 314.
- Vigo empresa.com/html/reportajes/015.html (2001) <<Y Citroën se vino a Vigo. Una historia afortunada >>. Consultado : 6/10/2001
- VILAR P. ( 1983)<< Empresa y Beneficio. Introducción a un análisis histórico>>, Edit. Ariel. Barcelona .
- YIN R.K. (1994). <<Case study research design and methodes.>> Thousand Oaks: Sage, cop. 1994 California









su integración en Lear.



