



“Tindrem nous models si som competitius, no per decisions polítiques” *Rafael Boronat*

Com a bon directiu del sector automobilístic, Rafael Boronat, conseller director general de Nissan Motor Ibèrica, porta ben apresada la lliçó: “fabricar al cost mínim és una necessitat imperiosa. Es tracta de rebaixar costos, fins i tot millorant la qualitat.” Sembla una equació difícil, però Boronat sap que l’haurà de resoldre en els pròxims anys si vol que la direcció de la multinacional japonesa destini producció a les fàbriques que té aquesta filial a l’estat espanyol: la principal a la Zona Franca de Barcelona, i tres més a Madrid, Àvila i Santander. Plantes que donen feina a més

de 6.000 treballadors i compren components a uns 170 proveïdors.

—Acaba de finalitzar el Saló de l’Automòbil a Frankfurt, enmig d’una caiguda de vendes en els principals mercats de la indústria automobilística que ha afectat totes les marques. Què està passant en el sector?

—Hem gaudit bastants anys d’un comportament del mercat extraordinari, amb un nivell de vendes molt elevat. Però és evident que a Europa hi ha hagut unes fluctuacions de mercats una mica sorprenents, que han canviat aquesta situació. El mercat alemany

s'ha comportat bastant malament fins ara, i encara no s'ha recuperat. El francès sembla que va millorant. Malgrat tot, crec que el conjunt del mercat de l'automòbil es va estabilitzant. No és que hi hagi una davallada important si parlem de mitjana, tot i que hi ha temors de cara als anys vinents. Però sí que és cert que a Europa, i al món, en el seu conjunt, hi ha una capacitat instal·lada possiblement superior al que és la demanda en anys no tan brillants. Els fabricants han crescut d'acord amb les pròpies previsions, de vegades, amb models de tecnologia molt semblants. I això pot produir una saturació.

—També ha augmentat la competència.

—Hi ha hagut incorporació de nous països productors, sobretot els vehicles provinents de Corea, que són els últims que han entrat al mercat europeu. Ha augmentat la competència i també ha augmentat la globalització de l'oferta. A Europa, per exemple, no era habitual tenir oferta provinent dels Estats Units. No és que hi hagi una entrada massiva, però sí una presència de determinats models —4x4, vehicles multiús— que estan adaptats al gust europeu. Fins fa pocs anys, aquests fabricants no havien apostat tant pel mercat europeu, però ara intenten competir a Europa igual com els fabricants europeus competeixen als Estats Units. És un mercat molt dinàmic, que busca oferta allà on la pugui trobar.

—El passat mes de març, el llavors president de Seat —nomenat recentment president del grup Volkswagen— Bernd Pischetsrieder, alertava del descens de la competitivitat de la producció automobilitàtica a l'estat espanyol i fins i tot advertia que si la decisió s'hagués de prendre ara, Volkswagen no hauria invertit a Catalunya. Continua sent rendible fabricar automòbils al Principat i al País Valencià?

—És rendible i creiem que ho continuarà essent si realment tots els elements que participen en el procés productiu agafen consciència que hem de mantenir la competitivitat, aplicant una sèrie de mesures iguals a les que s'apliquen arreu del món. És a dir, hem de ser conscients que s'ha de mantenir una productivitat elevada, que s'han de fer les inversions necessàries en els

processos productius perquè els costos siguin baixos, i que en les negociacions salarials s'ha de conservar el sentit comú per garantir el manteniment d'aquesta competitivitat. S'hi han d'implantar tots els factors: els humans, els productius i els financers. D'aquesta manera podrem continuar lluitant per una posició important al mercat.

—Nissan continua apostant per Barcelona i Ford també ha compromès noves inversions a la planta d'Almassafes. Malgrat tot, hi ha experts que adverteixen d'un trasllat de producció en els pròxims anys cap a l'Europa de l'Est o Àsia, per qüestió de costos. Què en pensa?

—Hi pot haver un desplaçament cap aquelles zones, però és un desplaçament natural perquè són territoris que estan desenvolupant-se i, per tant, participaran en l'escenari de la competitivitat a nivell global. Es va dir, en un determinat moment, que hi hauria vehicles més simplificats fabricats en altres territoris, amb salaris més baixos... però jo crec que no. Una tendència a l'especialització sí que hi ha, però per capacitat de competir. Això vol dir que si un determinat producte que habitualment s'estava fent, per posar el nostre cas, al Japó, encara que l'empresa mare sigui japonesa si és més competitiu fabricar-lo fora del Japó, es farà. El fet de fabricar a Àsia, per exemple a Tailàndia, no és únicament pel tema salarial sinó perquè són països que també han progressat i són un mercat potencial que creix. No presenten problemes per al subministrament de models adaptats a aquell territori, i tampoc s'exclou que puguin subministrar a altres països. Aquesta pluralitat i creuament en les fabricacions i subministraments és imparable dins la globalització. Quants models de fabricants europeus que s'estan produint al Brasil després vénen cap aquí?

—En el cas de Nissan?

—En el context de l'aliança amb Renault, en el nostre cas encara més. A Sud-amèrica, per exemple, Renault ja produeix vehicles seus a fàbriques Nissan de Mèxic. I a l'inrevés. Nissan fabrica en instal·lacions de Renault al Brasil. Malgrat tot, no es pot generalitzar. No es tracta de trobar la planta

més gran o els salaris més baixos, sinó la fàbrica més adient per a aquell determinat producte, per a aquell volum de producció i que tingui, a més, uns costos logístics adequats.

—Una fàbrica competitiva, en principi, no hauria de patir per quedar-se fora del repartiment de nous models per part de la direcció del grup. Sovint, però, els repartiments de producció semblen influïts més per decisions polítiques que per qüestions purament empresarials.

—A la nostra empresa ja li puc assegurar que no són decisions polítiques, sinó decisions basades en la pura competitivitat. Les nostres fàbriques a Espanya, igual que la d'Anglaterra, tindran assignació de nous models si millorem contínuament la nostra competitivitat, en cost i qualitat. Si som capaços de fer-ho, tindrem assignació de models, però no serà per política.

—Quins són els problemes que poden tenir els nostres territoris en els pròxims anys per mantenir o fins i tot atreure noves inversions del sector automobilitàtic?

—La situació geogràfica no és cap problema. És evident que, depèn de la destinació dels productes, els costos logístics tenen més importància. Però, precisament, Barcelona té una situació estratègica privilegiada sobretot de cara al sud d'Europa i Europa en general. I no únicament per al mercat europeu. Nissan està exportant el Terrano H que fabriquem a Barcelona a 78 països. És senyal que realment som competitiu. També vam estar dos anys subministrant terranos al Japó. Ja és història, però és un precedent important. A més, aquí tenim una base important de proveïdors de parts i components al voltant, alguns dels quals estan just a centenars de metres de la fàbrica. I si no hi són, en el moment en què se'ls hi demana s'implanten. I això és molt important. Un país on no hi ha base de proveïdors, difícilment pot ser competitiu.

—I què hi ha de la inflació i els costos laborals?

—La situació relativa de l'euro respecte el dòlar i el ien marcaran la competitivitat d'aquesta zona geogràfica respecte al món. El que sí que és cert és que el tema de la inflació i dels costos

laborals ens preocupa i són factors que sempre tenim presents a l'hora de plantejar nous productes. En aquest sentit, el que hi ha d'haver és una cooperació entre les forces que participen en el procés productiu perquè siguem competitius en el conjunt, no només l'empresa. I aconseguir factors econòmics i de productivitat que, en el cas d'un deteriorament transitori, ens permetin continuar progressant.

—Entre aquests factors favorables que vostè reclama hi hauria els ajuts que les empreses automobilístiques acostumen a rebre de les administracions públiques?

—Un factor importantíssim és la R+D+I, és a dir, la recerca, el desenvolupament i la innovació. Nissan ha estat des de fa molts anys una empresa puntera en aquest terreny i compta amb el seu propi centre tecnològic que continua desenvolupant els seus productes. Ja sigui productes específics com va ser el Terrano II, ja sigui una gamma completa de camions, motors diesel, vehicles comercials o adaptacions de versions als nostres clients. El centre tècnic està a Barcelona, a la Zona Franca. Llavors, aquests ajuts o col·laboracions públiques estan basades sobretot en aquesta capacitat de generar tecnologia, que ens permet no ser purament factories d'ensamblatge sinó empreses completes, amb generació de tecnologia en un sentit ampli, que es transmet als fabricants de peces i components.

—I aquesta generació de tecnologia, pot ajudar a garantir la permanència de les inversions en un determinat territori?

—Evidentment. Garantir la qualitat i la competitivitat suficient des del punt de vista tecnològic és una garantia de permanència. A Catalunya, una iniciativa realment encomiable i amb una gran visió estratègica va ser el desenvolupament de l'IDIADA —l'Institut d'Investigació Aplicada de l'Automòbil—. Aquest centre, com a iniciativa del Govern de la Generalitat i del Departament d'Indústria, a Nissan i, concretament al centre tècnic, ens va ajudar moltíssim a fabricar els productes amb costos de desenvolupament baixos, per la proximitat geogràfica, i amb unes instal·lacions que un fabricant



JORDI PLANAS

individual com nosaltres no es podria permetre. A part d'altres iniciatives, com l'LGAI —el Laboratori General d'Assaigs i Investigacions—, o bé la mateixa activitat de la Universitat Politècnica de Catalunya o d'altres centres universitaris que cada vegada tenen més mentalitat de desenvolupament de tecnologia de l'automòbil.

—El passat 27 de març es va complir el segon aniversari de l'aliança entre Renault i Nissan, a partir de la qual el fabricant francès es va convertir en propietari del 36,8% de la multinacional nipona. Si el mercat automobilístic segueix a la baixa i es tracta de reduir costos, creu vostè que les aliances tornaran a posar-se de moda?

—Es poden preveure algunes aliances més en el futur, però potser no tantes com s'esperava fa uns anys en què era paradigmàtic el fet que s'anessin ajuntant companyies per fer conglomerats gegants. De vegades, fins i tot anul·lant la personalitat de les empreses que hi participaven. Crec que el mèrit que té l'aliança és que manté la personalitat de les dues empreses, de Renault i Nissan, que busca sinergies en tots els camps possibles: tecnologia, producció, comercialització,... mantenint la identitat de marques, la gestió diària separada i compartint una gestió comuna en temes estratègics. Aquest, penso, és el model. Ara bé, també és evident que hi ha corporacions que, amb unes dimensions menys gegantines, són competitives si realment poden desenvolupar productes de forma eficient. El model d'absorcions i creacions de conglomerats, amb unes dimensions desmesurades, no sempre dóna bon resultat.

—Què en pensa, dels rumors que ha divulgat aquest estiu la premsa alemanya sobre la possible desaparició de la marca Seat?

—L'eliminació de marques no és determinant. Jo crec que és més important la racionalització del procés de desenvolupament i industrialització de vehicles, tal i com assenyala abans en parlar de l'aliança. És a dir, compartir components i plataformes, compartir proveïdors per aprofitar millor els volums de compra i obtenir preus més ajustats. Però, és clar, per fer això necessites una bona entesa entre les parts i sobretot una gestió de la tecnologia i dels components de manera que creïn sinergies. La qüestió realment determinant és si la gestió del procés és eficient o no.

—La indústria automobilística ha rebut fortes crítiques a l'hora d'aplicar determinades polítiques, per exemple en relació amb els proveïdors, als quals ha pressionat fortament per reduir costos.

—No podem parlar de pressió, sinó de cooperació. Quan la indústria que fabrica un vehicle demana un ajust de costos als proveïdors, no ho demana per pura negociació, sinó que en general també es planteja com una cooperació de tecnologia. Es busca cooperar amb el proveïdor per transferir processos de producció que puguin abaratir els seus procediments, o bé una racionalització de components, a través de la utilització de components molt semblants o idèntics en una gamma molt àmplia de vehicles. Però també hi ha un altre punt de vista a tenir en compte. Quan parlem de concentració multinacional no es dóna únicament entre els fabricants de vehicles, també

Biografia

Rafael Boronat, nascut a Alcoi el 1948, el desembre farà tres anys que va ser nomenat conseller director general de Nissan Motor Ibérica. Enginyer Industrial per l'Escola Tècnica Superior d'Enginyers Industrials de Barcelona, Boronat va col·laborar des dels inicis amb els projectes del Patrol, el 1983, i de la Vanette, el 1985, que van ser els primers productes d'origen japonès fabricats a Europa. La seva vida ha estat lligada a l'automòbil, tot i que curiosament, va iniciar la seva formació universitària a l'Escola d'Agrònoms de València. Però, poc després, va decidir canviar els camps de tarongers pels cotxes. El món de la docència li és també molt proper. I actualment dirigeix el Programa de Màster d'Enginyeria i Gestió Industrial d'Automoció de la Fundació Politècnica de Catalunya i és professor col·laborador en la Universitat Politècnica de Catalunya.



JURDI PLAN

existeix en els fabricants de components. S'estan creant unes grans empreses que aglutinen proveïdors, que ja eren importants, però que actuaven independentment i que també tenen molta força enfront dels fabricants de vehicles. Hi ha un equilibri important, sobretot respecte als proveïdors de tecnologia avançada que obliguen el fabricant a complir amb determinades condicions. No crec que hi hagi un enfocament victimista que acusi el fabricant de vehicles d'esprèmer els proveïdors. Possiblement en el passat s'hagi produït en algunes circumstàncies, però des de la introducció de l'enginyeria simultània, amb la qual el proveïdor forma part del procés de desenvolupament, ja no es pot parlar de les subhastes de final de projecte, sinó d'un projecte en comú, d'un risc i un benefici compartit.

—Nissan Motor Ibérica anunciava el mes de juny una reducció del 5% de la producció en la Zona Franca i un descens de beneficis del 41%. Quin és el diagnòstic que en fa vostè, de la situació actual?

—No és una situació ideal, però tampoc no ha estat fins ara una situació difícil. Haurem de treballar amb una mica més de precisió a final d'any, que serà quan haurem d'ajustar la demanda perquè aquesta és, desgraciadament, molt estacional en el nostre sector. Enguany ens ha afectat sobretot la davallada del mercat alemany, que és un mercat que consumeix vehicles de prestigi, com és el Terrano II i l'Almera Tino. Ara bé, el descens de beneficis s'explica per les inversions de llançament de l'Almera Tino, que va ser un model en què vam invertir 40.000 milions de pessetes (240,4 milions d'euros). Aquesta va ser una fita molt important per a aquesta fàbrica.

—Amb quines previsions treballa Nissan per a l'any que ve?

—A principis d'any, els analistes eren molt pessimistes davant l'evolució dels mercats europeus i pronosticaven una davallada que semblava que seria molt important però que no ha estat tan forta. Respecte al 2002 hi ha dubtes sobre quin serà el comportament del mercat automobilístic. En el nostre cas, penssem que els nivells de producció de

l'any vinent, en el cas d'aquesta fàbrica, seran semblants als del 2001 —al voltant de 112.000 unitats—, perquè són vehicles molt específics, amb uns volums molt estables. I sobretot, perquè a finals del 2002 començarem la fabricació d'un nou model, conjuntament amb Renault, que té el codi de projecte X83, i per al qual ja hem començat les obres d'adequació de la factoria.

—I tot això, esperant que els mercats internacionals no empitjorin?

—Particularment, no crec que l'any que ve hi hagi grans crisis catastròfiques en el sector de l'automòbil. El que està clar és que l'exigència dels clients és cada vegada més elevada. El client ja no admet increments de preu importants en els vehicles i és un dels factors que ens obliga a baixar costos. Fabricar al cost mínim, la qual cosa vol dir una reducció de costos permanent, és una necessitat imperiosa en el sector de l'automòbil, en el qual hi ha grans inversions, grans volums de fabricació, el nivell de benefici és molt limitat i, naturalment, el cost és fonamental. Un factor de competitivitat és oferir més especificació al mateix preu, això és evident. I aquesta especificació no afecta únicament el nivell de confort sinó també el de seguretat. Fa uns anys no hi havia ningú que portés aire condicionat. Després vam continuar amb el coixí de seguretat, l'ABS... Tot això té un cost.

—Si la consigna dels pròxims anys continua essent la de rebaixar costos, vostè pensa que les empreses instal·lades a Catalunya i el País Valencià patiran?

—Les empreses patirem en el sentit que hem de demostrar permanentment que som competitives, no només respecte al teu competidor sinó dins la mateixa corporació.

—Vostè, com a conseller director general de Nissan Motor Ibérica, rep moltes pressions en aquest sentit?

—Dels col·legues de les fàbriques no, però de la direcció de Nissan evidentment que sí. Ens diuen, vostès tenen l'ocasió de fabricar aquest determinat model, presentin quin nivell de competitivitat poden oferir. Cal rebaixar costos, fins i tot millorant la qualitat.

Bàrbara Amorós