

“La manca de cultura laboral i empresarial va ofegar la moto catalana”

Entre final dels 70 i principi dels 80, la indústria de la moto catalana es va desmuntar completament. Cinc marques –Ossa i Bultaco, que van desaparèixer, Montesa i Sanglas, que van ser absorbides per companyies estrangeres, i Derbi, que es mantenia independent– havien dominat el mercat internacional i les competicions de trial. Tot i aquest gran fracàs, vós i el vostre company de competicions de trial, Narcís Casas, us va aventurar a produir motos el 1986. No us va espantar el final de les grans marques catalanes?

—Era una aventura que teníem ganes de viure, tot i que lògicament no perdíem de vista que tot plegat podia fracassar en un tres i no res. El 1974 havíem obert a Salt una botiga de motos amb el nom de Gas Gas. En un viatge als Estats Units, Narcís Casas i jo vam descobrir una botiga fantàstica de motos que es deia *Acelerating Acelerating*, i d'aquí ve el nostre nom. El negoci funcionava molt bé. Recordo que en un any, a Salt, es venien 800 Bultaco! A final dels 70 vam començar a exportar motos d'Itàlia per vendre-les a Catalunya. I quan van començar a caure totes les nostres marques o a quedar en mans de Derbi, Honda i Yamaha, vam veure que hi havia un buit en el trial català que podíem aprofitar. El 1986 van treure la primera moto Gas Gas. I fins avui, que mantenim la producció íntegrament autòctona.

—Vàreu viure l'èxit i la decadència de les motos catalanes. Creieu que les marques no van ser capaces de mantenir-se unides per tal de salvar el patrimoni que atresoraven, com es va dir aleshores?

—Alguns van donar aquests arguments, però jo no hi estic gens d'acord. Considero que va ser un problema

Josep Maria Pibernat (Salt, 1951) és soci fundador i president de Gas Gas Motos.

Fundada el 1974 com a botiga de motocicletes, el 1986 va començar a fabricar-ne de trial gràcies a Narcís Casas i Pibernat mateix, tots dos pilots de trial. Avui Gas Gas continua fabricant íntegrament les seves motos a Catalunya.

cultural, de falta de maduresa social. Bultaco va començar a tenir dificultats a final dels 70 perquè els seus treballadors van confondre la llibertat amb el llibertinatge. Quan vam superar la dictadura i vam entrar a la democràcia, molta gent es va pensar que no s'havia de treballar. Recordo que els treballadors de Bultaco exhibien pancartes amb el lema “Vamos a cerrar Bultaco”. Bultaco feia 34.000 motos l'any i era una gran exportadora.

—Els treballadors van enfonsar l'empresa?

—Va ser un cúmul de factors, però el de més pes va ser l'actitud passiva i destructiva dels treballadors. També hi

havia problemes financers i l'amenaça de les marques japoneses, que en un tres i no res havien copiat la tecnologia líder de la moto catalana. A banda, hi havia un endarreriment considerable en la manera de fer negocis: mentre a Europa ja sistematitzaven les comandes i les vendes, aquí encara anàvem amb paper i bolígraf sense cap mena d'ordre. Era un altre ritme de feina que ja no servia per a un país que s'havia obert a la democràcia i, per tant, al món. La qüestió no era no estar al mercat o no tenir tecnologia –perquè passaven davant de tothom–, sinó que la manca de cultura laboral i empresarial d'un país va ofegar la moto catalana.

—L'arribada d'empreses japoneses de motos a Catalunya va ajudar a la mort del sector?

—Per a algunes marques va ser la mort, i per a algunes altres, l'única possibilitat de viure. Fins aleshores, les marques catalanes havien fet molt bé la feina. Però no es van saber implantar bé al mercat amb l'arribada de les companyies estrangeres i es van estancar. Sanglas es va associar amb Yamaha i Montesa amb Honda. Però Ossa i Bultaco no van saber associar-se amb les companyies japoneses. Bultaco, per exemple, no volia donar majoria a Suzuki perquè exigia el 51%, i no es va salvar. El fet que Paco Bultó caigués malalt va empitjorar encara més les negociacions.

—Veieu possible que la indústria de la moto catalana pugui renéixer amb la mateixa potència que havia tingut històricament?

—Francament, no. Hem perdut la cultura industrial que hi havia dècades enrere. En el sector del tèxtil, ciutats com Terrassa, Sabadell o Ripoll eren pràcticament al mateix nivell que grans ciutats europees, com ara Milà o Berlín. I aquestes empreses desenvolupaven tecnologia –per exemple, agulles i engranatges– que aplicàvem a la indústria de la moto. Però va arribar un moment que aquestes companyies capdavanteres van deixar d'invertir en tecnologia i van deixar escapar molta producció a fora. I allò que se'n va ja no torna. Avui, qualsevol peça que puguis fabricar a Catalunya a 20 euros, la pots comprar a la Xina o a l'Índia per 8 euros i de la mateixa qualitat. Si compres en una fàbrica xinesa que treballi per a BMW i



JORDI PINYA

Mercedes no t'equivoques, perquè saps que té els estàndards de qualitat. Fer tornar a Catalunya tota una indústria auxiliar que havia estat potent ja no és possible, per motius de competitivitat.

—**Però Gas Gas continua fent motos íntegrament catalanes.**

—Hem apostat per fer tots els productes amb titani i carboni, que ofereixen una qualitat suprema. Ho fem tot a Catalunya, excepte el volant magnètic, que el portem del Japó. El mercat del trial és molt especialitzat, per a un públic mitjà-alt que hi entén molt i vol la màxima qualitat. Això vol dir que la nostra moto, que val 6.000 euros, si la volguéssim vendre per 2.000 euros no la podríem fabricar al país. Si vols accedir a un mercat més popular, ha de ser a través del preu, perdent exclusivitat de marca.

—**Els anys 60 i 70, les marques catalanes eren líders al món en tecnologia. Tant, que els japonesos se la van copiar. Quin pes té a Gas Gas la inversió en tecnologia?**

—Anem força endavant en el sector pel que fa a la tecnologia. Tenim la

moto de trial més lleugera del món, amb un pes de 62 kg o 63 kg. I ja tenim a punt un model que presentarem molt aviat, encara més lleuger, d'uns 60 kg. El fet de ser una empresa petita ens permet d'avançar més ràpidament que no una gran companyia per implantar una tecnologia, perquè no tenim estructures burocratitzades.

—**A més de fabricar motos Gas Gas, hi ha col·laboracions amb més empreses pel que fa a la recerca tecnològica?**

—Eestic convençut que el nostre futur pot esdevenir el laboratori d'R+D de grans empreses. De fet, ja col·laborem amb empreses de la Xina i l'Índia que ens demanen que els dissenyem motos compostes de peces i materials adaptats a les seves necessitats comercials i que puguin trobar al seu país. Evidentment, la qualitat és menor. En comptes de posar-hi un motor de 50 cavalls que pesi 20 kg, els en proposem un de 30 cavalls que pesa 30 kg, però ja és òptim per al seu mercat. Si les nostres motos tenen un cost de producció de 4.000 euros, les que els proposem en valen 1.000.

—**Quina estratègia seguirà Gas Gas aquests anys vinents?**

—Gas Gas va remuntant, després d'uns anys difícils per la gestió de l'inversor estranger. Hem estat trenta anys creant, tres destruint i ara tornem a crear. Som una empresa molt petita, de 100 treballadors. El nostre objectiu no és créixer com a companyia amb grans facturacions, sinó consolidar la posició al mercat. Tot allò que fem és molt tècnic. Per tant, mai no vendrem desenes de milers de motos. Hem de treballar per mantenir el lideratge al mercat mundial de motos de trial, on, de 10.000 motos que es venen cada any, 5.000 són Gas Gas. Exportem a 56 països en trial, enduro, supermotard, trail, cross i quads.

—**Essent la líder mundial, deueu haver tingut algun pretendent que us ha fet una bona oferta per Gas Gas.**

—Sí, sempre tenim ofertes. Negociem constantment. Vam estar a punt de tancar una operació amb Polaris, una empresa nord-americana que fabrica Quads i una moto de carretera molt gran. Gas Gas és el complement per-



JORDI PLANA

fecte per a ells, i Polaris ho és per a nosaltres. Però l'entrada d'un altre soci a Polaris va aturar el procés.

—**Gas Gas continuarà com a marca, encara que alguna d'aquestes negociacions arribi a culminar?**

—Gas Gas no desapareixerà en cap cas, perquè no busquem una absorció, sinó una aliança. Podem oferir mil punts de venda a Europa, i ens interessaria una aliança amb alguna companyia dels Estats Units per posar al seu mercat les nostres motos. El fet que aquest possible aliat esdevingui un soci

majoritari a Gas Gas o no, per a mi no és pas la cosa més rellevant.

—**L'empresa ha tingut males experiències amb un dels socis estrangers que ha tingut. No temeu que una aliança torni a fer perillar el futur de Gas Gas?**

—No totes les experiències han estat negatives. Amb Excel Capital Partners vam poder fer la fàbrica de Salt i aconseguir nous productes. Entre el 1999 i el 2004 van avançar molt, però aquest soci va tenir problemes amb els seus socis, Bank of America, i van sortir

de Gas Gas. Es van vendre el 30% que tenien a l'empresa de capital risc Coller Capital i aquí va començar el nostre calvari. Entre el 2005 i el 2007 ens van posar uns gestors que venien amb la idea d'enfonsar la companyia i després quedar-se-la per un euro. Van començar a pagar uns sous desorbitats, a ampliar plantilla, bloquejar importadors i bancs, etc. Pretenien espantar-nos i que marxéssim cap a casa.

—**El vostre soci cofundador, Narcís Casas, ho va fer.**

—Sí, va vendre la seva participació posteriorment. La família Casas i InverCat, un fons de capital risc promogut per la Generalitat, van comprar la filial de Gas Gas Hebo Line, dedicada a la venda d'equipament per al motorista.

—**Coller Capital no se'n va sortir i Gas Gas torna a ser cent per cent catalana. Com ho va fer?**

—Va arribar un punt que les lluites internes ja eren insuportables. El meu soci va plegar i jo estava disposat a anar-me'n cap a casa, però per casualitats de la vida, en una excursió que vaig fer amb companys al Marroc, vaig conèixer un inversor i li vaig explicar el meu cas. Doncs resulta que aquest inversor coneixia el propietari de Coller. Li va explicar què passava i va decidir de fer fora aquells gestors. Vam arribar a un acord de venda i hi va entrar una societat inversora de Caixa Penedès i Ingenia Capital, una societat de capital risc impulsada per la consultora barcelonina Alta Partners i amb participació de la Generalitat, el Col·legi de Metges de Barcelona i diversos empresaris catalans i andorrans. Ara tornem a ser 100% catalans.

—**Hi ha espai, al mercat del trial, perquè marques històriques com Ossa i Bultaco ho tornin a intentar?**

—El trial és un món molt tancat i petit, hi ha molt poca gent que ho visqui, ho entengui i ho pugui fer bé. Aquest pastís de mercat no té pas uns grans perspectives de creixement. Penseu que es venen 10.000 motos a tot el món. La inversió necessària per a dissenyar i produir motos tan tècniques és desorbitada, i anant molt bé una nova empresa en podria vendre 500 o 1000.

Gemma Aguilera