

5.1. FICOSA

Introducción de la empresa

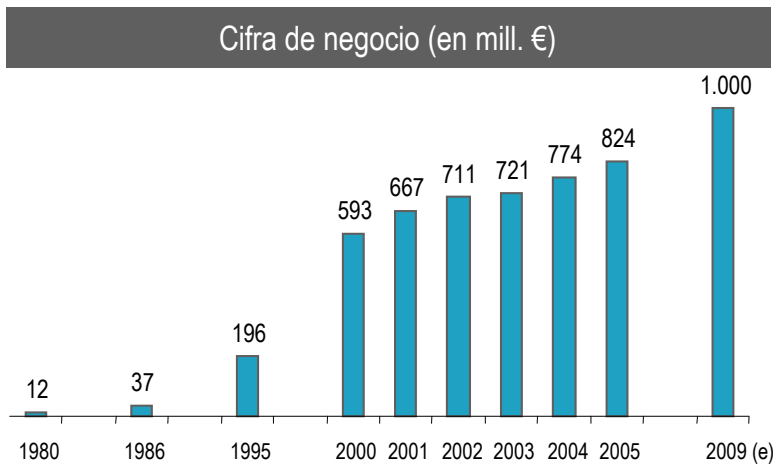
Ficosa Internacional es un grupo multinacional, fundado en 1949, dedicado a la investigación, desarrollo, producción y comercialización de sistemas y componentes para el automóvil.

Con sede central en Barcelona, el Grupo cuenta con un equipo de más de 6.500 profesionales y está presente en 18 países en todo el mundo. Con una cifra consolidada de negocio de 824 millones de euros en 2005 y un resultado neto de 14 millones de euros, la empresa invierte el 4% de la cifra de negocios en I+D+i y dispone de un portafolio de 770 patentes vigentes.

La empresa sigue siendo familiar (con más del 80% de las acciones en manos de las dos familias fundadoras), habiendo dado el relevo en la gestión a la segunda generación familiar.

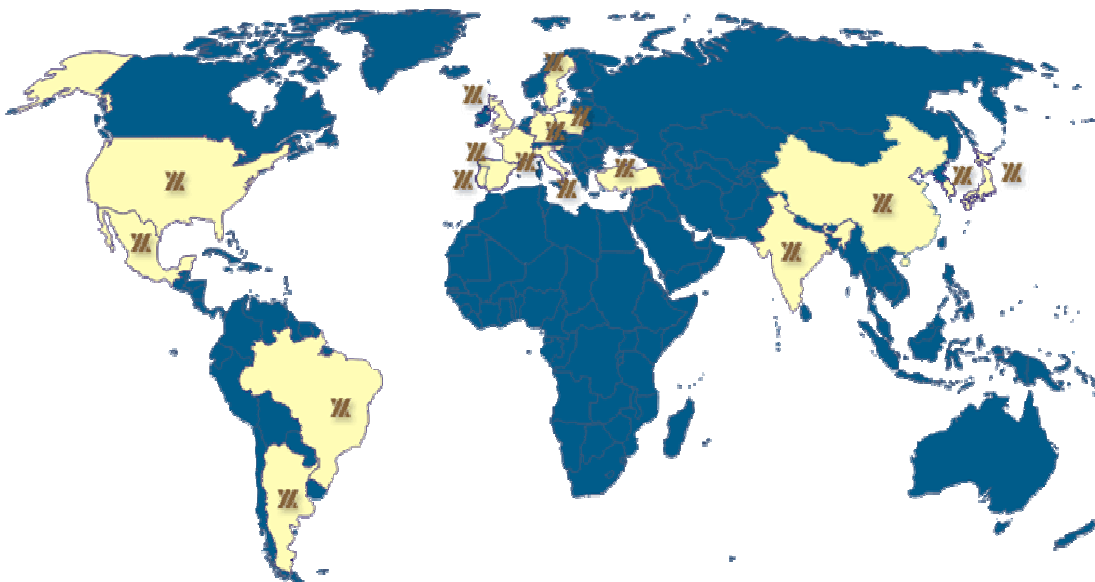


Nuestra fuerza nace del compromiso. Para nosotros el éxito no reside en el tamaño, sino en la agilidad, rapidez, creatividad y en la comprensión de que ser los mejores significa saber entender las necesidades de nuestros empleados, clientes, comunidad y accionistas en igual medida. (Visión de Ficosa)



Unidades de negocio	
Sistemas de Retrovisión <i>(retrovisores interiores y exteriores)</i>	Sistemas de Mando y Control <i>(cambios de marcha, sistemas de frenos de estacionamiento, sistemas lumbares de asiento y cables)</i>
Sistemas Plásticos y Eléctricos <i>(lavafaros, lavaparabrisas, depósitos, tubos y bombas eléctricas)</i>	Sistemas de Comunicación <i>(antenas, sistemas de comunicación entre vehículos y con las infraestructuras)</i>
Sistemas y componentes para vehículos industriales y comerciales	Sistemas de Seguridad y Cierre <i>(cerraduras, manetas y llaves)</i>

Presencia global de FICOSA



Países con Fábricas y Centros de Marketing e Ingeniería:

- España
- Portugal
- China
- Francia
- Brasil
- India (J-V)
- Alemania
- México
- Italia

Países con Fábricas (sin ingeniería):

- Polonia
- Eslovenia
- Turquía
- Argentina

Otros países:

- EE.UU. (Marketing e Ingeniería)
- Reino Unido (oficina)
- Japón (oficina)
- Corea (oficina)
- Rumanía (acuerdo licencia)

En proceso de negociación:

- Rusia
- Sudáfrica

Evolución de la empresa desde el punto de vista de la innovación



Los orígenes de la compañía se remontan a un pequeño taller de fabricación de cables de mandos en Barcelona montado por dos amigos, Josep María Pujol Artigas, José M^o Tarragó Fago, y el padre del primero, que fundaron en el año 1949 la empresa "Pujol y Tarragó SL". Desde entonces, Ficosa ha desarrollado múltiples innovaciones y ha sabido anticipar el futuro antes que muchos de sus competidores, tomando decisiones en ocasiones arriesgadas pero que han posibilitado su expansión y su posición actual como un proveedor global de referencia en el mundo de la automoción.

Para mí, la persona es lo más importante. La frase "Tengo al hombre" se ha ido repitiendo a lo largo de toda mi vida. Sin hombre no hay proyecto, por mucha maquinaria, dinero, capital-riesgo que se tenga. JM Pujol

Así, hoy en día ocupa posiciones destacadas en cada una de sus unidades de negocio, siendo el tercer fabricante mundial de retrovisores, en liza con la alemana Shefenaker y la estadounidense Magna. También ocupa el tercer puesto del ranking mundial en cambios de marchas de coches y en cableado para asientos y puertas, y es la número dos del mundo en frenos de mano y pedales. En el área de sistemas de seguridad y cierres para automóviles es el primer fabricante a nivel europeo gracias a una alianza estratégica que mantiene con la compañía alemana HUF.

A lo largo de sus casi 60 años de historia se pueden distinguir 4 etapas en la evolución de la empresa:

- Expansión nacional (1949-1986). La empresa expande su oferta de productos para las empresas fabricantes de vehículos que se instalan en España atraídas por los bajos costes de la mano de obra, en un mercado muy local, con escasos intercambios comerciales con el exterior.
- Expansión a nivel europeo (1986-1995). Con la entrada de España en la Unión Europea, y previendo el traslado de los centros de decisión fuera de España, Ficosa es pionera en el establecimiento de Delegaciones técnico-comerciales en los principales países (Alemania, Francia, Reino Unido e Italia). También realiza un salto importante en su oferta, incrementando el valor y trabajando la idea de "sistema".
- Expansión mundial (1995-2001). En la segunda mitad de los años 90 el sector del automóvil avanza hacia el coche global, y los fabricantes de vehículos demandan proveedores globales, que puedan tener unos mismos estándares a nivel mundial. Ficosa realiza en este periodo importantes inversiones para el desarrollo de capacidad industrial en el exterior (tanto en Europa como en América). Desde el punto de vista de su oferta, avanza desde componente o sistema para comenzar a trabajar la "función".
- Organización global (2001-hoy en día). En los últimos años Ficosa continúa su expansión internacional, incorporando nuevas plantas y centros de ingeniería en nuevos países, y aborda con mayor intensidad el mercado asiático. Multiplica su esfuerzo en innovación y realiza importantes cambios en la gestión para avanzar hacia una organización global. También se plantea la entrada en otros sectores distintos de la automoción como Seguridad y Defensa, Aeroespacial y Comunicaciones.

Evolución del Grupo Ficosa a lo largo de sus 60 años de historia



Etapa I. Expansión nacional

(1949-1986)

- 1949. Fundación "Pujol y Tarragó" dedicada a recambios de cables de mando
- Años 50 y 60. Nuevas empresas para nuevos productos
- 1972. Fábrica en Portugal para cables
- 1972. Creación Technoflex para maquinaria
- 1974. Compañía Holding

- Durante los primeros 35 años de su historia Ficosa trabaja para el sector de automoción en un mercado local, bastante cerrado en cuanto a sus relaciones comerciales con el exterior, pero en el que van entrando los principales fabricantes de vehículos (Pegaso, Seat, Fasa, Citroën, Ford, Mercedes Benz, Peugeot, etc.), atraídos por unos costes de mano de obra más reducidos.
- Inicialmente la empresa se crea para fabricar recambios de cables de mando, pero con la llegada de dichos fabricantes Ficosa (que entonces se llamaba Pujol y Tarragó) pasa a fabricar primer equipo, y aprovecha la escasez de oferta local para atender a los fabricantes de vehículos creando varias empresas que fabrican diversos productos (lavaparabrisas, retrovisores, parasoles, etc.) con tecnología de fuera (mediante licencias de empresas europeas). En 1972 la empresa instala en Portugal la primera fábrica en el extranjero para producir cables de mandos. Es pionera en aquella época en salir a producir en el exterior, buscando menores costes.
- También en 1972, ante la escasez de proveedores de maquinaria para sus empresas crean Technoflex para fabricar dicha maquinaria. Más adelante, con la progresiva apertura del mercado, dejará de tener sentido fabricar maquinaria para el Grupo y esta empresa se dedicará al sector de la construcción, en el que opera hoy en día.
- El objetivo principal en esta etapa es crecer, con unos gerentes de empresa muy autónomos y con un perfil muy comercial. En 1974 crean la compañía Holding, que inicialmente centraliza las áreas comercial y financiera, aunque posteriormente se queda sólo con la parte financiera (siendo la comercial para recambios).

Etapa II. Expansión a nivel europeo

(1986-1995)

- 1988. Expansión en Europa
- 1989. Adquisición en Francia de Maurice Lecoy
- 1991. Se crea Fico Cipa en Francia y se empieza a producir en Reino Unido
- 1992. Segunda planta en Portugal
- 1993. Se crea Ficosa North America en México

- En el año 1986 España entra en la CEE y los responsables de Ficosa prevén que los centros de decisión de sus clientes se van a mover de España a Europa, de manera que serán desconocidos para sus nuevos interlocutores, que hablan otros idiomas y que tienen una batería de posibles proveedores mucho más amplia. Por ello se anticipan al mercado y crean en 1988 cuatro empresas que actúan como delegaciones técnico-comerciales en Alemania, Francia, Reino Unido e Italia. Con idea de aproximar la venta y la ingeniería a los centros de decisión, las delegaciones están dotadas de un taller de prototipos y ensayos, y un equipo de unas 20 personas. Se trataba de una decisión arriesgada ya que suponía un volumen inversión muy elevado que, en el mejor de los casos, no se empezaría a recuperar hasta pasados 4-5 años (un socio minoritario salió de la empresa por discrepar con esta decisión).
- A partir del año 1989 comienzan a realizar fabricación en el exterior (en Francia y en Reino Unido, con pequeñas adquisiciones), a requerimiento de clientes que quieren parte de producción local. Así comienza una preocupación, no sólo por crecer, sino también industrial, para tratar de ser capaces de fabricar en otros países con sistemas y estándares similares.
- También en esta etapa dan un salto importante en cuanto a la concepción de su oferta, pasando por primera vez a "trabajar el sistema". La división de cable fabrica cable mecánico y se enfrenta a dos problemas: la electrónica lo está sustituyendo y, además, el valor en contenido por vehículo es muy bajo. Ante esto deciden incrementar el valor pasando a suministrar sistemas (primero el cable con la palanca y luego la palanca y el freno), realizando un acuerdo con una empresa americana fabricante de palancas. Luego hacen lo mismo con los cambios de marchas, mediante un acuerdo con una empresa americana de cambio automático.
- Además desplazan la fabricación del cable a Portugal por los menores costes y otorgan al gerente local el reto de buscar otras aplicaciones que en ese momento no contuvieran cable, y comienzan a desarrollar el armazón de los asientos y otras aplicaciones novedosas con éxito.
- En 1993 entran en México, como primer paso de la expansión global que se intensifica en las siguientes etapas.

Etapa III. Expansión mundial

(1995-2001)

1996. Centro ingeniería en EE.UU.
1997. Brasil y Argentina. J-V en India
1999. Compra alemana Wilke
2000. Compra división retrovisores
Magneti-Marelli.

- Hacia la segunda mitad de la década de los 90, y motivado por la visión de que en el futuro el coche iba a ser global y los fabricantes iban a exigir proveedores mundiales que puedan suministrar productos con los mismos estándares en diversas partes del mundo a la vez, Ficosa comienza una etapa de fuerte inversión en nuevas instalaciones en América y en Europa.
 - Como complemento a la inversión en México en el 93, montan un Centro de Desarrollo e Ingeniería para el mercado norteamericano en Detroit en 1996.
 - En el año 1997 entran en el Mercosur (Brasil y Argentina) y se implantan en la India mediante una joint-venture con la empresa local Tata.
- También en estos años aprenden que, a veces, es mejor adquirir una empresa que no crear un competidor nuevo. Y comienza una mayor preocupación por el área financiera que posibilite una rápida expansión, por lo que refuerzan el Consejo con personas que aportan experiencia en dicho área y consiguen el primer crédito sindicado fuerte (160 millones de euros a 7 años). Gracias a ello:
 - En el año 1999 compran en Alemania la empresa Wilke, que fabrica retrovisores para autobuses y vehículos industriales, con lo que entran en un nuevo segmento de clientes.
 - En el año 2000 adquieren la división de retrovisores de Magneti-Marelli, del Grupo Fiat, lo que suponía doblar el tamaño de Ficosa en esta área, y les aportaba nuevos mercados (Polonia, Turquía, Brasil), y una fuerte entrada en el cliente Fiat. Con la compra de Magneti Marelli, la empresa asumió una plantilla de mil personas y factorías en ocho países, elevando el volumen de negocio del grupo hasta 600 millones de euros.
- Hasta entonces habían inventado nuevos productos y sistemas, siendo muy rápidos, pero siempre “siguiendo la rueda” de algún otro proveedor más innovador. Deciden entonces llevar a cabo un cambio radical en la concepción del valor que ofrece Ficosa, pasando de ser fabricantes de producto a ser expertos en la función (estudiando todo aquello que al conductor le ayuda a comandar el vehículo), con lo que pasan a hacer otros productos relacionados (pedales, cámaras, etc.) y comienzan a dedicar mayores recursos a la investigación, tratando de dominar las tecnologías que esa función va a necesitar en el futuro. Si antes eran líderes en competitividad (costes, agilidad, calidad), deben pasar a ser líderes tecnológicos y expertos en la función.

Si quieres sobrevivir, has de seguir a los fabricantes del automóvil. Por dos razones. Imaginate que nos dicen que el futuro Megane se va a fabricar en Turquía, en Brasil y en China, y que quieren garantizar la calidad. La mejor forma de asegurarse es que lo haga el mismo proveedor. Si yo oferto esta garantía, me da una ventaja; sobre todo si mi competidor no cubre alguna de las zonas. El cliente no dejará de ir a estos lugares porque tú no vayas. *JM Tarragó*

Etapa IV. Organización mundial

(2001-actualidad)

2002. J-V Rumania, J-V China,
2002. Advanced Automotive Antennas (A3)
2004. Expansión China
2004. Nuevo Centro Tecnológico en Barcelona
2005. 2ª planta en India
2007. 3ª planta en India

- En los últimos 5-6 años también se han producido grandes cambios en Ficosa, comenzando por importantes esfuerzos de expansión en el mercado asiático, que vienen a reforzar su posición como proveedor global, en países con enorme potencial de crecimiento interno.
- También han potenciado notablemente el área de I+D, creando el nuevo Centro Tecnológico en Barcelona (con una superficie de 8.000 m² y 400 empleados), incrementando el volumen de recursos y personas dedicadas, realizando acuerdos con Universidades y Centros Tecnológicos para la tecnología de base, y desarrollando sistemas de Research para facilitar la gestión de la innovación.
- Cabe destacar la creación de la empresa A3 para la fabricación de antenas con una tecnología pionera y revolucionaria, por sus enormes posibilidades de futuro en el automóvil. Dicha empresa se crea en 2002 como joint-venture con Fractus, una empresa spin-off de la Universidad Politécnica de Barcelona, a la que en el año 2005 Ficosa adquiere su participación. Dicho año los sistemas de antenas patentados por Ficosa fueron reconocidos con distintos premios internacionales, entre los que destacan el otorgado por la revista "Scientific American" como una de las 50 mejores aplicaciones científicas del año en el mundo. También ha sido la primera empresa española en recibir el prestigioso premio PACE Award, destinado a premiar las mejores innovaciones en el sector del automóvil a nivel mundial.
- La empresa aborda en esta fase actual importantes cambios organizativos para avanzar en la gestión de una empresa global e introducir la dimensión país en una empresa que siempre había funcionado por divisiones de producto muy autónomas.
- También en estos últimos años ha decidido diversificar su actividad con el desarrollo tecnológico de proyectos relacionados con el sector aeronáutico, los sistemas de comunicación, y los vehículos espaciales y de defensa. De esta forma aprovechan la fuerte inversión que están haciendo en I+D, con innovaciones que a futuro pueden trasladarse al automóvil.

5. Casos de empresas innovadoras

5.4. FICOSA. Evolución de la empresa desde la innovación



Como se puede apreciar en las páginas anteriores, Ficosa ha ido introduciendo importantes innovaciones y cambios a lo largo de su historia que le han permitido convertirse en lo que es hoy en día. En el cuadro siguiente se resume de forma esquemática cómo han variado los clientes y mercados atendidos por Ficosa, cómo han evolucionado sus productos y servicios vendidos a dichos clientes, y cómo han cambiado su modelo de negocio y sus capacidades básicas a lo largo del tiempo para poder modificar su oferta y atender a los nuevos clientes con éxito. También se recoge el énfasis que ha caracterizado las distintas etapas de la empresa, que ha ido variando conforme cambiaban los retos a los que se enfrentaba Ficosa.

Evolución del Grupo Ficosa a lo largo de sus 60 años de historia



A QUIÉN

Clientes y mercados

¿Cómo han variado los clientes y los mercados a los que se dirige Ficosa?

- De mercado de recambios a los fabricantes que se instalan en España
- Fabricantes europeos, con centro de decisión en Europa
- Proveedor global. Entrada en el Mercado americano
- Nuevo segmento: vehículos industriales y comerciales
- Apuesta por el mercado asiático
- Nuevos sectores: Seguridad y Defensa, Aeroespacial y Comunicaciones

QUÉ

Productos y Servicios

¿Cómo ha variado la oferta de valor de Ficosa a lo largo del tiempo?

- De recambios a 1^{er} equipo
- Nuevos productos con tecnología europea
- De componentes a Sistemas
- De fabricantes de productos a expertos en la función
- Continuas innovaciones pioneras en el mercado con liderazgo tecnológico

CÓMO

Modelo de negocio y capacidades básicas

¿Cómo ha evolucionado el modelo de negocio y sus capacidades básicas?

- Bajo coste
- Agilidad para cubrir escasez de oferta
- Importación de tecnología (licencias de empresas europeas)
- Cercanía a los centros de decisión en Europa
- Fabricación en otros países de Europa
- Acuerdos con proveedores americanos
- Capacidad financiera para expansión
- Fabricación fuera de Europa
- Capacidad "full service supplier"
- Velocidad y calidad innovaciones: experto en la función y líder tecnológico (exportar tecnología)
- Gestión alianzas y proveedores
- Presencia global (industrial, comercial y de desarrollo)
- Capacidad de gestión global

ÉNFASIS

CRECIMIENTO

INDUSTRIAL

FINANCIERA

TECNOLÓGICA ORGANIZACIÓN

¿Cuál ha sido la principal preocupación en cada una de las fases?

La principal preocupación era crecer, y los directivos tenían un perfil muy comercial

Preocupación por lograr unos estándares de calidad estables y comunes en las distintas plantas

Etapas en la que la financiación de las inversiones en el exterior cobra especial relevancia, en una empresa que continúa siendo familiar

Preocupación por la tecnología y por la adecuación de la estructura y la gestión a la nueva realidad de empresa global

Cómo deciden hacia dónde ir (qué negocios innovadores desarrollar y qué proyectos llevar a cabo)

Cómo definen la visión global:

- En las reuniones periódicas del Consejo de Administración, en las que participan profesionales ajenos a la familia, se plantean cuestiones sobre el futuro de la empresa como hacia dónde evolucionará la función, cómo serán las fábricas de Ficosa en el futuro, etc., y se toman decisiones sobre la estrategia de futuro de la compañía
- También en el Comité de Dirección se reflexiona sobre la estrategia de futuro general de Ficosa y sobre la estrategia de innovación. Cada tres años realizan una reflexión en profundidad sobre la estrategia, y cada año hacen un “restyling”, una revisión más ligera de la estrategia. La estrategia se visualiza en:
 - Un Mapa Estratégico para los próximos 5 años en el que se recogen, por un lado, los resultados que se pretenden conseguir en relación con los productos, clientes y mercados, y en el valor para los principales stakeholders; y por otro lado, las palancas para lograr dichos resultados, tanto en procesos como en organización y personas.
 - Una serie de Líneas de Actuación Estratégicas (LAES) de Ficosa para implantar en los siguientes años.

“Soñar siempre pisando con los pies en el suelo”
Una compañía nunca puede estar satisfecha plenamente porque tiene reto tras reto. JM Pujol

Cómo gestionan la cartera de proyectos:

Todos los meses en el Comité de Dirección, además del seguimiento general de la empresa y del grado de desarrollo de las LAES, se realiza:

- Un monográfico sobre un país en concreto, en el que se analiza su evolución, objetivos, oportunidades de crecimiento e innovación, etc.
- Un monográfico sobre una línea de productos en concreto, estudiando la evolución de los proyectos, los desarrollos, las tecnologías, las posibles vías de innovación, etc.
- Un análisis global de la cartera de proyectos de innovación en marcha, analizando su alineamiento con la estrategia y el equilibrio entre el corto y largo plazo, y decidiendo sobre las nuevas apuestas, los proyectos para los que deben incrementar los recursos, posibles alianzas, etc.
- Una presentación de nuevas ideas para proyectos de innovación, sobre las que se deciden si seguir adelante y se asignan recursos.

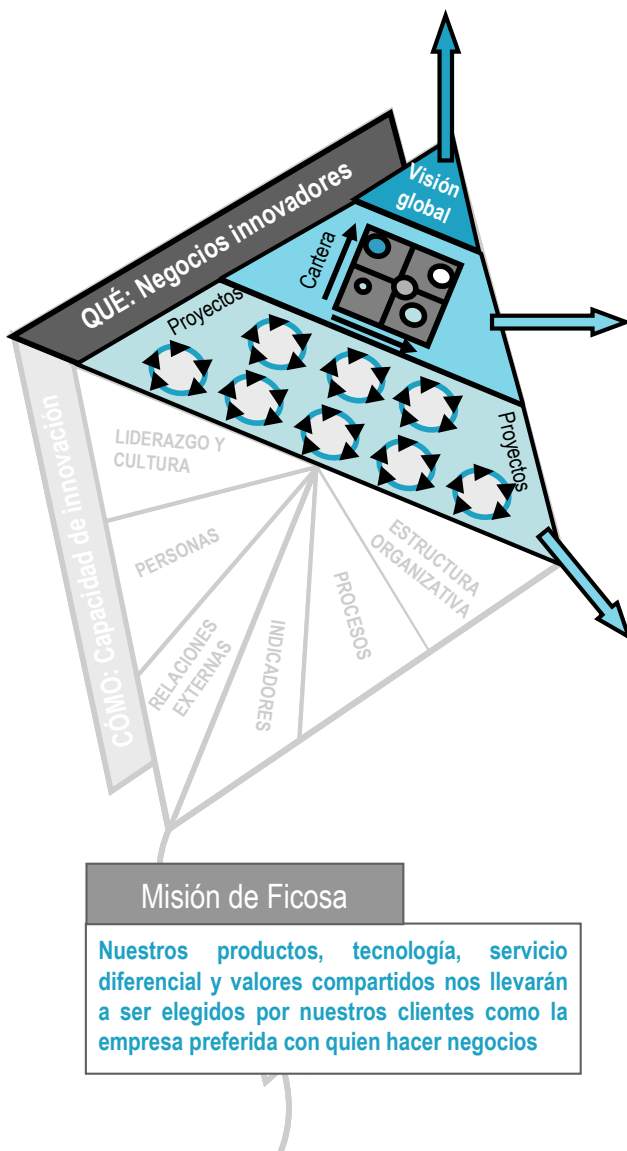
Las ideas sobre nuevos proyectos de innovación vienen de múltiples vías, como, por ejemplo, los key account managers que están en el cliente permanentemente y recogen sus necesidades o vías de avance futuro, o las personas que participan en los grupos de desarrollo.

Cómo gestionan cada proyecto de innovación:

En Ficosa disponen de un proceso estructurado de Research, por el que se gestionan los proyectos de innovación a lo largo de distintas fases, tal y como se recoge en el esquema de la página siguiente.

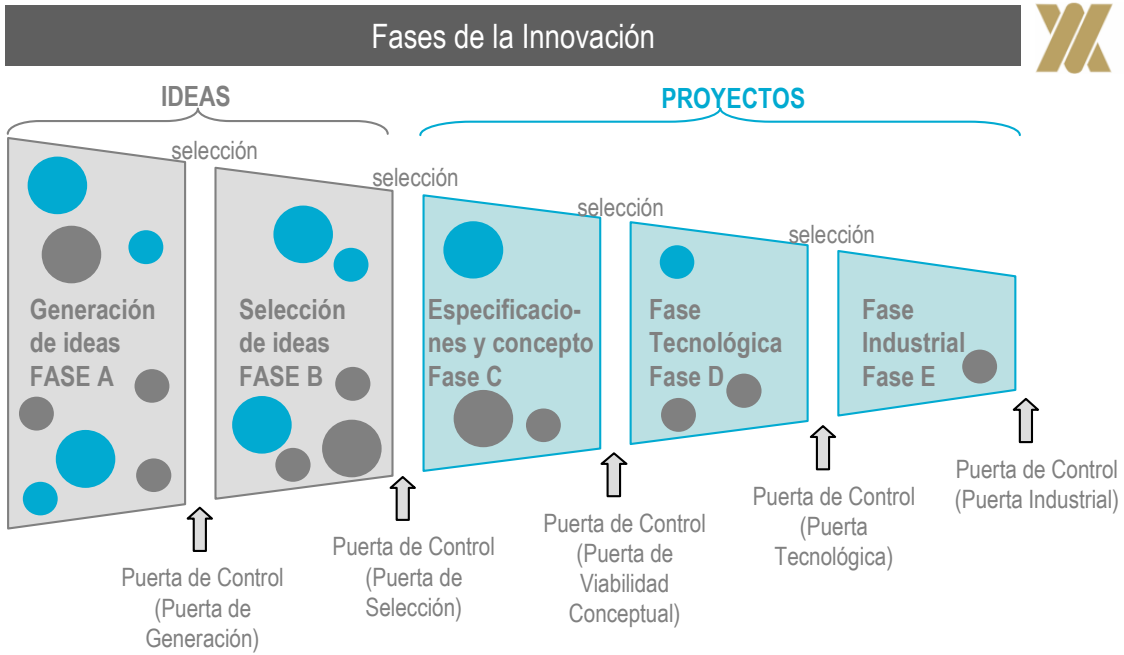
Todo comienza con el desarrollo de una propuesta de proyecto de innovación alrededor de una idea, que recoge una previsión de la viabilidad del negocio o nuevo producto en términos de volumen de mercado y rentabilidad, los objetivos del proyecto, el por qué dicha innovación puede resultar diferencial frente a los competidores, las tareas e investigaciones que es necesario realizar, los plazos previstos, los recursos requeridos y los agentes externos con los que se pretende colaborar.

Una vez aprobado el proyecto de innovación y asignados los recursos, el equipo se pone a trabajar con los apoyos necesarios, y se realizan seguimientos periódicos sobre el grado de cumplimiento de objetivos, plazos y costes, así como posibles modificaciones en la idea o proyecto inicial.

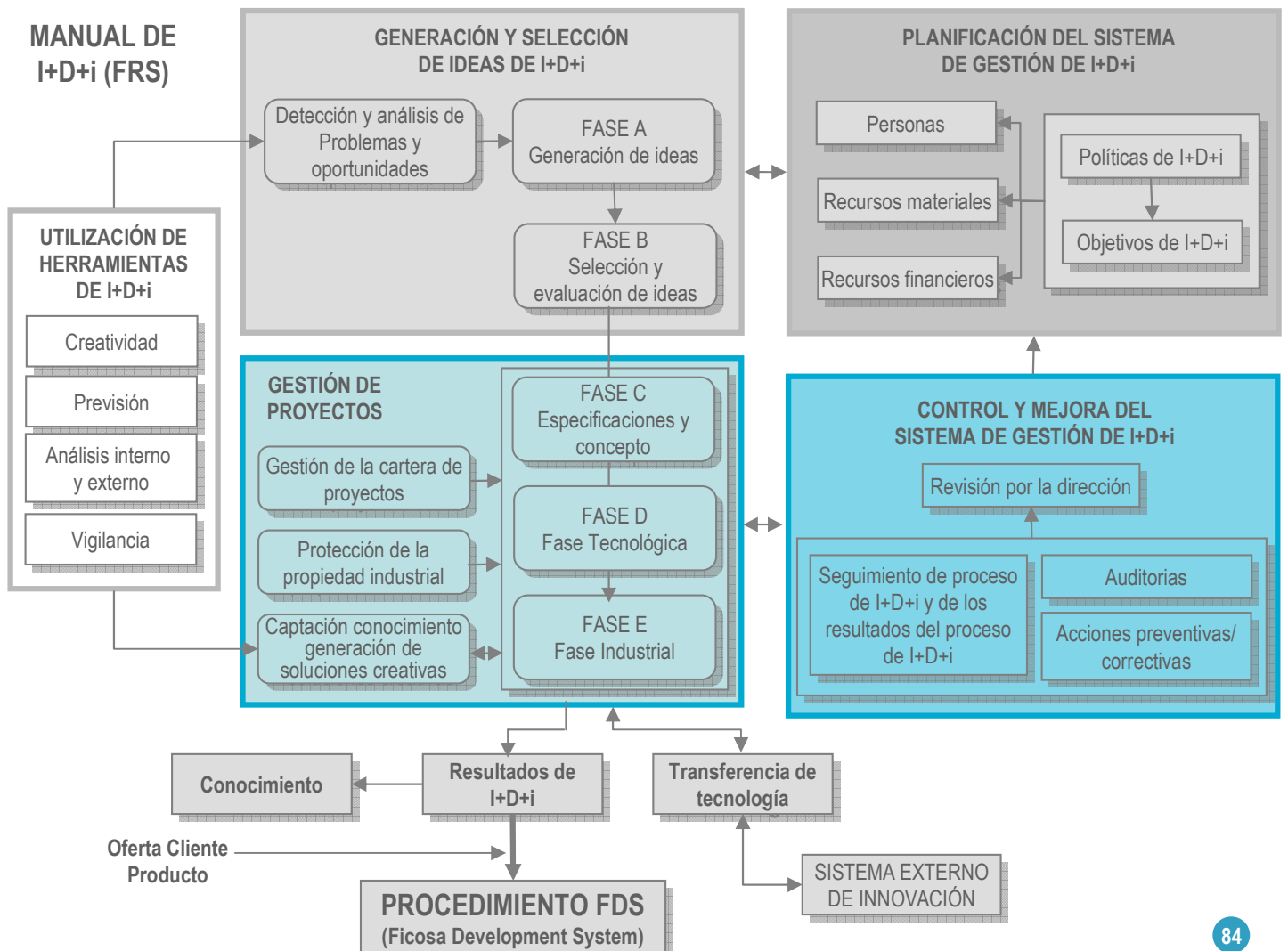


5. Casos de empresas innovadoras

5.4. FICOSA. Cómo deciden hacia dónde ir en innovación



FSR: Ficosa Research System



Cómo desarrollan una capacidad de innovación constante

Liderazgo y cultura:

En Ficosa se considera fundamental que sus directivos sean humildes y lideren con el ejemplo y desde la estimación por las personas. Además, a los directivos se les solicita tres características:

- Que sean **creativos**: proponiendo continuamente nuevas ideas y soluciones a los retos a los que se enfrentan.
- Que sean **ágiles**, tomando decisiones o dando soluciones con rapidez.
- Que sean **competitivos**, que sean buenos en implantar las decisiones tomadas, de forma competitiva y rentable.

Además, en Ficosa dan una enorme importancia a una serie de valores que recogen el espíritu de la empresa, la manera en la que piensan y cómo creen que deben actuar. Así, una de las líneas estratégicas definidas para el periodo 2007-2011 es "Vivir los valores Ficosa", ya que están convencidos de que, si actúan de acuerdo con sus valores, será posible alcanzar su visión. Definen 9 valores: Compromiso, Interés por las personas, Trabajo en equipo, Trabajo, Innovación y creatividad, Agilidad, Asumir riesgos, Enfoque al cliente y Liderazgo.

Gestión de las personas:

La estrategia de la empresa es comunicada a prácticamente todas las personas de la organización, muchas veces por los máximos ejecutivos, que ponen especial énfasis en la voluntad de innovación de Ficosa y la necesidad de que todos los empleados aporten ideas y esfuerzos para que Ficosa sea más innovadora y avance como proveedor global.

Una de las líneas estratégicas de la empresa para los próximos años es "Desarrollar el talento interno", para lo que se han planteado una serie de objetivos y acciones de formación, compartir experiencias, etc.

Hace unos años implantaron un sistema de gestión por objetivos, existiendo una parte del sueldo variable en función de una serie de actitudes, muchas de ellas relacionadas con la innovación. Tras haber recibido la explicación sobre la estrategia de futuro, se les pide a los empleados que indiquen lo que entienden que deben ser sus objetivos para contribuir a la estrategia general de la empresa. Dos veces al año se les pide que se evalúen, dándoles el feedback necesario y tomando las medidas necesarias para contribuir al desarrollo profesional y humano de los empleados.

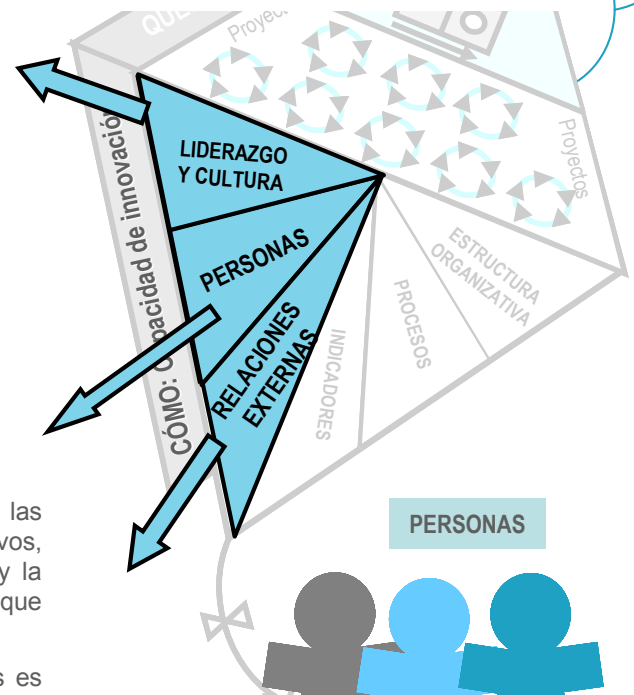
Relaciones externas:

Ficosa ha desarrollado acuerdos y alianzas con multitud de empresas y agentes a lo largo de su historia, que en muchos casos han resultado críticos para su expansión:

- En sus inicios fueron críticos los acuerdos con determinadas empresas extranjeras para conseguir licencias tecnológicas.
- Posteriormente, para su expansión internacional, han creado joint-ventures con empresas locales, acuerdos de cesión de licencias, etc.
- En los últimos años, cada vez más, están desarrollando alianzas y proyectos conjuntos con Universidades y Centros Tecnológicos, destacando por ejemplo la joint-venture con Fractus para antenas.



Para poder ser líderes en innovación y creatividad todos nuestros empleados tienen que tener la capacidad de innovar, y para ello los empresarios y gerentes debemos ser capaces de crear el clima propicio para que las ideas fluyan de forma continua (...) Tenemos la necesidad de ser capaces de comunicarnos, de cooperar, de apasionarnos con el proyecto de la empresa, debemos disfrutar trabajando.



La persona ocupa un lugar central en nuestro proyecto de empresa. El aprendizaje y la formación, el respeto, el afecto, el trato amigable e "informal" deben constituir parte de nuestra esencia.

A las personas no se les dirige y gobierna como estrategias, se les quiere. JM Pujol

Habrà más consolidaciones. En fábricas de retrovisores éramos ocho sólo en Europa y hoy en día somos tres en el mundo. Esto pasará en casi todos los productos. Aquí hay dos soluciones: crecer con adquisiciones o con alianzas. A esto último los proveedores estamos poco acostumbrados pero el mercado va a obligarnos y hay que estar abierto a ello.

5. Casos de empresas innovadoras

5.4. FICOSA. Cómo desarrollan una capacidad de innovación constante

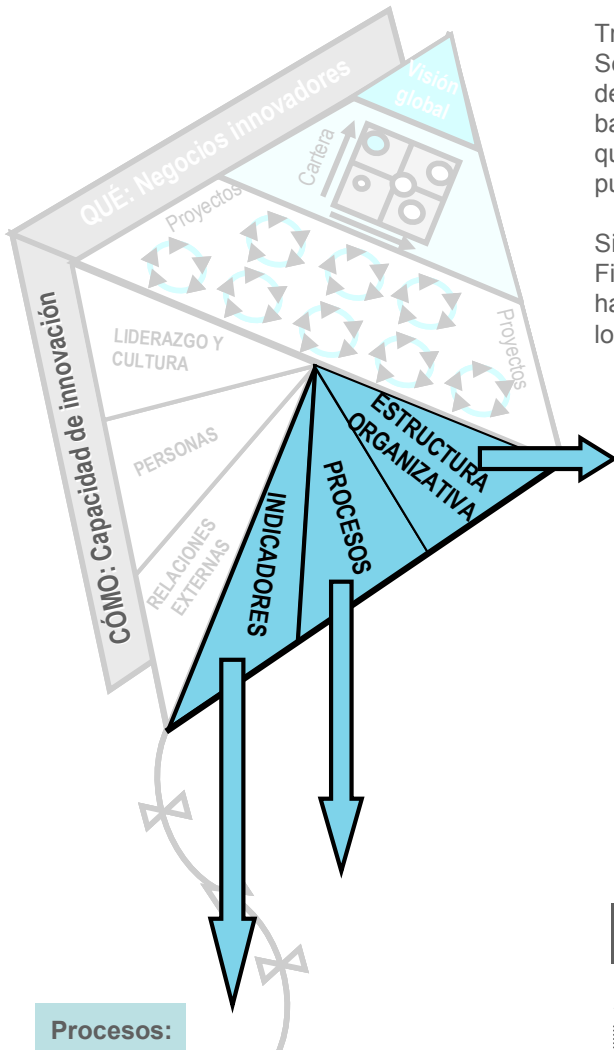


Estructura organizativa:

Tradicionalmente en Ficosa se ha defendido una fuerte descentralización. Se consideraba que la central era como el armador que marcaba los destinos a sus barcos y cada responsable de división era un capitán de barco, quien a la vista de las condiciones decidía cuál era la mejor ruta, y quien tomaba las decisiones ante los problemas o tormentas a las que se pudiera enfrentar.

Sin perder de vista este principio de descentralización, en los últimos años Ficosa ha realizado una serie de cambios organizativos para poder avanzar hacia una organización global, y para dar mayor capacidad de decisión a los responsables de los distintos países en el corto plazo:

- Para evitar las ineficiencias que se producían en las plantas multiproducto que dependían de más de una división (con distintas políticas, decisiones muy lentas, escasa masa crítica, etc.), han creado divisiones regionales, que son las responsables de la cuenta de resultados en el corto plazo.
- Para homogeneizar una serie de procesos y para optimizar la gestión se han creado una serie de direcciones centrales que aportan sinergias como son: Compras, RRHH, Operaciones.
- Para reforzar la innovación se ha creado la Dirección de I+D, para que funcione como antena de nuevas tecnologías y nuevas necesidades que puedan ser útiles para varias líneas de productos. También se ha creado una Dirección de nuevos sectores, para canalizar los esfuerzos en nuevos sectores ajenos a la automoción.
- Con esto, las divisiones de producto, que anteriormente tenían todas las funciones excepto la financiera, han pasado a denominarse Business Units, y se responsabilizan de la estrategia comercial y la estrategia de producto.



Procesos:

También en los últimos años se han creado una serie de procesos generales de Ficosa, en los que se ha tratado de homogeneizar los procesos en distintas unidades de negocio y países, buscando maximizar la rentabilidad e impulsar esfuerzos de innovación en todas las áreas y procesos de la empresa. Los sistemas revisados y diseñados para toda la empresa a nivel mundial son: Ficosa Quality System, Ficosa Development System, Ficosa Research System y Ficosa Manufacturing System.

Indicadores:

El Mapa Estratégico y las Líneas Estratégicas de Ficosa tienen asociados una serie de objetivos e indicadores que permiten la focalización de los esfuerzos y el seguimiento de los logros, al ser revisados de forma periódica en las reuniones del Comité de Dirección.

Evol. Estructura organizativa de Ficosa hacia empresa global

Antes: Estructura por Div. Producto → Ahora: Estructura por Div. Regionales

