

GALICIA

“La fuerte apuesta por PSA Vigo es prueba de que somos competitivos”

ENTREVISTA ICÍAR BALZA ECHEITA Gerente de Gonvarri Galicia / Considera que el próximo año marcará el final del ciclo de crisis en la industria de la automoción y supondrá el inicio de la recuperación.

Javier de Francisco. Ourense
Iciar Balza dirige desde 2004 la planta gallega de Gonvarri, que está integrada en la Corporación Gestamp. Elegió a Galicia en julio de ese año, cuatro meses antes de la apertura de la fábrica de corte de acero ubicada en Marín (Pontevedra). Vino procedente de la sede central de Gonvarri en Madrid, en donde trabajaba como adjunta al director industrial corporativo. Pero esta asturiana, de padres vascos; ya tenía previamente una fuerte vinculación con Galicia. Se formó en la Escuela de Ingenieros Industriales de Vigo y pertenece, además, a la décima promoción del MBA de la Escuela de Negocios Novacaixagalicia. Antes de fichar por Gonvarri, trabajó en la actual Crown Corky Cablebrías Conductoras.

Usted ya acumula ocho años de experiencia como gerente de Gonvarri Galicia. ¿Qué grandes cambios han tenido que afrontar desde entonces las empresas gallegas de automoción y, en particular, la planta que dirige?

Creo que el cambio más significativo es que ahora trabajamos con escenarios a más corto plazo. Recuerdo nuestros primeros años de actividad en los que los programas de montaje de vehículos se lanzaban a comienzos de año y se mantenían a lo largo del mismo. En los últimos cuatro años, las revisiones son mensuales. Ahora todo es a corto plazo y hay que revisar las estrategias de forma permanente. Pero esta transformación no es exclusiva de las empresas o de la economía productiva; también se da a nivel social. Las personas ya no planificamos tanto, sino que todo viene marcado por el día a día. No hay más que ver lo que ha pasado en la banca, que antes era un sector estable, bien pagado, cómodo y hasta comparable a la función pública por la seguridad.

Entre las 90 empresas que integran el Clúster de Automoción de Galicia (Ceaga) sólo hay seis con gerencia femenina: Gonvarri, Maviva, Otebra, Talleres Covi, Plásticos Reguera e Implasor. Y además, en los dos últimos casos se trata de gerencia



Iciar Balza Echeita es gerente de Gonvarri Galicia desde la apertura de esta planta en 2004. / J. Landín.

“Se buscan aceros más ligeros y seguros”

El crecimiento de la red de proveedores de PSA en el entorno de Vigo, con estrenos como el de Snop Estampaciones en Porto do Molle (Nigrán), representa nuevas oportunidades de negocio para Gonvarri Galicia. En el caso de Snop, Iciar Balza argumenta que “una nueva planta cuya materia prima sea la chapa de acero es siempre una nueva opción. Y en efecto, Snop es un nuevo cliente, con el que esperamos seguir creciendo”.

Y la misma receta es aplicable para cada uno de los proyectos de coche eléctrico que recalcan en la factoría viguesa de PSA. La gerente de Gonvarri Galicia señala que “cualquier asignación para PSA significa aumento de volumen y por tanto una oportunidad de producir más. Las carrocerías siguen siendo de chapa de acero, si bien es cierto que las de los vehículos eléctricos son más ligeras. Pero esto no es nuevo; desde hace años la tendencia se basa en utilizar materiales más ligeros para reducir las emisiones de CO₂. Por eso se buscan aceros más desarrollados, con nuevas fórmulas para conseguir mayores resistencias. Es decir, aligerar materiales no implica menor seguridad, sino todo lo contrario”. La expectativa sobre el coche eléctrico parece producir más entusiasmo social que industrial. Balza detecta posibilidades de abrir una nueva vía de ingresos, pero lo hace desde una visión global: “En términos empresariales, a mí me gusta ver el coche eléctrico igual que cualquier otro vehículo y traducirlo en potenciales medidas de chapa para nuestra empresa. Es una oportunidad de negocio en la que estaremos”, asegura.

“Algunas empresas del sector lo están pasando muy mal y todas necesitamos alguna medida”

compartida con un familiar. Por su experiencia personal, ¿cree que aún sorprende que una mujer esté al frente de una empresa auxiliar de automoción? ¿Por qué no es un hecho habitual?

Desde que comencé a tra-

bajar hace ya unos 18 años, siempre lo he hecho en entornos con presencia mayoritariamente masculina. Pero sinceramente, para mí es algo habitual y un hecho al que no presto especial atención. Es cierto que, normalmente, en reuniones del clúster de la automoción, e incluso dentro de mi propio grupo, son los compañeros los que hacen referencia a la escasa presencia femenina. Con todo, creo que las cosas están cambiando poco a poco.

Siempre se ha dicho que, por la elevada actividad y por la potente red de proveedores, Galicia era una especie de isla. ¿Aún sirve esa expresión?

Bueno, desafortunadamente, en Galicia, como en el resto de España y del mundo, hemos notado mucho la crisis. Algunas de las empresas del sector lo están pasando muy mal, y creo que todas hemos tenido que hacer uso de regulaciones, ajustes de plantilla u otras medidas. No obstante, esta potente red de proveedores nos está permitiendo afrontar la situación en mejores condiciones. Resulta evidente que el clúster es una fortaleza y que contamos con una red de proveedores muy competitiva. La fuerte apuesta que se está haciendo por el centro de PSA en Vigo, con la asignación de nuevos vehículos, es la mejor prueba de que la factoría es tremendamente competitiva, al igual que toda la red de empresas que dependemos de ella.

¿Qué expectativas tienen los proveedores gallegos sobre 2012 y 2013?

No puedo hablar del resto de los proveedores. En nuestro caso, creo que 2012 está siendo el año más complicado. No obstante, me gusta considerar este momento de la crisis como el final de un ciclo y pensar en el nuevo año como una nueva etapa, con energía y positivismo. Al final, no queda otra. Tenemos que adaptarnos a las nuevas cir-

“El coche eléctrico es una oportunidad de negocio en la que, sin duda, Gonvarri Galicia entrará”

cunstancias y obtener lo mejor de ellas. Por eso la visión para 2013 tiene que ser más optimista. Es agotador seguir hablando de la crisis; hay que hacer borrón y cuenta nueva; pasar a la acción y ser más competitivos y ágiles.

¿Cómo le afectará al centro de trabajo que dirige las medidas flexibilizadoras que aplica el grupo PSA en su factoría de Vigo, con nuevos parones en noviembre?

Desde 2008 en Gonvarri Galicia hemos firmado cuatro EREs temporales. Y este año, también. No nos queda más remedio. Adaptamos nuestro calendario al de PSA. Antes comenté que el ejercicio actual está siendo el más duro para Gonvarri Galicia. PSA ha reducido la cifra de vehículos montados -quedará previsiblemente por debajo de las 300.000 unidades- y, si ellos montan menos, nosotros vendemos menos toneladas de acero. La relación es directa.

¿Preparan nuevos proyectos de inversión o de innovación de producto para los próximos años?

Sí, estamos a punto de poner en marcha un nuevo sistema de manipulación de piezas, a la salida de nuestras prensas, que será bastante novedoso en el sector. Y hasta aquí puedo leer.

¿Cuándo estará operativo y qué ventajas competitivas les aportará?

Queremos implantarlo antes de finales de año para que esté operativo en las últimas semanas de 2012. Constituye una novedad para manipular piezas y nos hará más competitivos, porque supone todo un cambio de planteamiento en la manipulación. Seremos los primeros del grupo en contar con este sistema. En cierto modo estamos siendo una planta piloto para la innovación tecnológica; también fuimos pioneros en instalar un robot para el cambio de cuchillas en una línea de producción.

Accint calcula que sólo el 3% de empresas tiene regulada la sucesión

L. Palleiro. A Coruña

Uno de los retos a los que se enfrentan las empresas familiares es su continuidad generacional y uno de los puntos clave para ello es la existencia de un protocolo sucesorio. Luis Granda, especialista en empresa familiar y director de Accint Asesores, asegura que no existe un estudio realizado sobre el número de empresas gallegas que cuentan con un protocolo de sucesión, pero afirma que “son muy pocas”. “Diría que entre un 2% y un 3% y, en general, grandes empresas” porque, por una parte, deben enfrentarse decisiones difíciles en el seno de la familia y la empresa y, por otra, porque hasta ahora no resultaba accesible para la pyme.

El director de Accint Asesores, con sede en A Coruña y clientes en toda España, afirma que estos documentos son fundamentales para mantener la familia cohesionada y proteger y aumentar el valor de la empresa. “Un proceso de sucesión planificada le da mucha estabilidad frente a la competencia y los grupos de interés”, indica Granda. “Supone un valor intangible que las entidades financieras valoran en general” aunque explica que ni se solicita ni se exige.

Su recomendación antes de iniciar el proceso es “poner orden” en el patrimonio del empresario para protegerlo y optimizar su fiscalidad.

La familia política

Uno de los puntos importantes que recoge el protocolo sucesorio es la regulación de los externos o familia política. En este aspecto conviene establecer cómo se incorpora a la empresa familiares tanto políticos como de sangre, así como sus funciones y retribuciones. Otro punto son los pactos de salida “que es muy importante cuando hay accionistas familiares minoritarios”, dice; la cualificación exigible a los familiares para trabajar en la empresa; el régimen económico de los matrimonios de los herederos o la política de dividendos de la compañía. “Se trata de proteger a la empresa de los vaivenes familiares y a la inversa”, explica.

Luis Granda recomienda que se cierren notarialmente y no inscribirlos en el registro mercantil.