



José María Pujol

PRESIDENTE DE FICOSA INTERNATIONAL
PRESIDENT OF FICOSA INTERNATIONAL

“ Hay que prever el futuro,
tomar decisiones y acertarlas
“You must foresee the future, take
decisions and get them right” ”

Figura esencial para entender el desarrollo de la industria proveedora de automoción en España, José María Pujol, presidente de Ficosa, rememora, desde los valores, una excepcional trayectoria profesional . / A key figure for understanding the development of the automotive supplier industry in Spain, José María Pujol, president of Ficosa, looks back on an exceptional professional career.

■ POR L.M.G. / TRADUCCIÓN/TRANSLATION: SIKATRAD SGR / FOTOS/PHOTOS: FICOSA

AutoRevista.- ¿Cuáles son sus más intensos recuerdos y vivencias del origen del proyecto que ha fructificado en lo que hoy es Ficosa? José María Pujol.- Vamos a cumplir 70 años en 2019. Mis vivencias de aquella época en la que nacimos se resumen en primero, ser; después soñar; y siempre con los ojos abiertos y los pies en el suelo. Primero, uno tiene que encontrarse a sí mismo. Hace 70 años, yo era un crío de 15 años y entonces no era consciente de ello, pero estaba buscando saber qué quería ser, conocer en qué tipo de trabajo disfrutas y te realizas. A partir del momento en que te encuentras, hay que soñar siempre, pero como he dicho, con los ojos abiertos y los pies en el suelo.

AR.- ¿Cómo fue evolucionando un pequeño taller al ritmo de la incipiente industria de automoción en los años 50? **J.M.P.-** Empezamos con un taller en el que trabajábamos tres personas con una competencia nacional potente, donde sobresalía el principal dominador del mercado, Castellón SA, una magnífica empresa. Entonces, SEAT se estaba gestando y buscaba proveedores nacionales, como requisito de la época. Acudimos a una reunión con SEAT a la que fui con mi padre, antes de la cual el responsable de Compras de SEAT se había reunido con Castellón SA. Nos dijo que nuestro competidor nos había despreciado. Aquello fue una lección, porque aprendimos siempre debes considerarte pequeño y nunca debes creerte más de lo que eres. Nunca hay que despreciar a nadie.

AR.- Tras la progresiva consolidación de Ficosa en España, ¿cómo afronta la compañía la globalización cuando la acometió en los años 90? **J.M.P.-** En Ficosa trabajamos con el lema de que "hay que prever el futuro, tomar decisiones y acertarlas". La internacionalización es una consecuencia de esa filosofía. El primer país al que fuimos fue Portugal, después de habernos implantado en Bilbao, Madrid, Sevilla, Valencia... Podíamos hacerlo de la misma manera. No conocía el país y fuimos allí con otro principio fundamental: "no se puede hacer nada sin el hombre". Buscamos al hombre y encontramos a un ingeniero portugués, al que convencimos para incorporarlo a nuestro proyecto. Empezamos allí igual que habíamos hecho en España. Con tres personas, Manuel, que así se llamaba, empezó a trabajar en un garaje de una casa de vecinos en Oporto. Yo le dije el primer día: "Lo más importante es tu proyecto. No estás supeditado a Pujol y Tarragó. Crea tu proyecto, con todo nuestro apoyo, y haz tu camino. Cuando venga a verte me quitaré mi sombrero español y me pondré el sombrero portugués". Trabajó con tanto entusiasmo y dedicación, que empezó a buscar proyectos en Francia o en Italia con Fiat, y nunca lo desautorizó.

AR.- ¿Cuándo se produce el proceso de expansión a otros países? **J.M.P.-** Volviendo a nuestra idea de prever el futuro, cuando

AutoRevista.- What are your biggest memories and experiences from the early days of the project that has given rise to what is today Ficosa? **José María Pujol.-** In 2019 we will celebrate our 70th anniversary. My experiences of that time, when we started out, consist firstly of being, then dreaming, always having my eyes open and my feet on the ground. First off, one needs to find themselves. 70 years ago I was just a 15-year old kid and I wasn't aware of that, but I was trying to find out what I wanted to be and know what type of work I enjoyed, and then it dawned on you. From that moment onwards, you have to keep on dreaming. But as I have already mentioned, with your eyes open and your feet on the ground.

AR.- How did such a small workshop evolve in line with the emerging automotive industry in the 1950s? **J.M.P.-** We started out with a workshop in which three people worked. There was a lot of competition on a national level, led predominantly by Castellón SA, a magnificent company. At the time, SEAT was taking shape and looking for national suppliers, as a requirement at the time. We had a meeting with SEAT that I went to with my father, before which SEAT's head of purchasing had met with Castellón SA. They told us that our competitor had disregarded us, and that was a lesson, because we learnt that you should always think of yourself as small and not believe in yourself too much. You should never disregard anybody.

AR.- After the progressive consolidation of Ficosa in Spain, how does the company address globalisation having overcome it in the '90s? **J.M.P.-** At Ficosa we work with the motto "you must foresee the future, take decisions and get them right". Internationalisation is a consequence of that philosophy. The first country that we went to was Portugal, after having established ourselves in Bilbao, Madrid, Seville and Valencia, and we were able to do it in the same way. I didn't know the country and we went there in line with another key principle: "Nothing can be done without people". So, we looked for the people and found a Portuguese engineer who we convinced to join our project. We started out there the same as we had done in Spain. With three people, Manuel, as he was called, started to work in a garage of a residential

“
EN FICOSA NO HAY UN ÚNICO LÍDER, TODOS SOMOS LÍDERES. ESTO ESTÁ EN LA GENÉTICA DE LA COMPAÑÍA DESDE LA RECEPCIONISTA AL PRESIDENTE / AT FICOSA THERE ISN'T JUST ONE LEADER, WE'RE ALL LEADERS. THIS IS IN THE DNA OF THE COMPANY, FROM THE

“
HAY UNA FRASE DE KONOSUKE MATSUSHITA QUE SUELO DECIR EN MI EMPRESA Y A LOS DIRECTIVOS DE PANASONIC. LA FRASE DICE: 'LO VIEJO MUERE Y LO JOVEN CRECE' / "THERE'S A PHRASE FROM KONOSUKE MATSUSHITA THAT I OFTEN REPEAT WITHIN MY COMPANY AND TO PANASONIC EXECUTIVES, THAT "THE OLD DIES AND THE YOUNG GROWS"

cionistas. Les planteé el proyecto de ir a Europa. Me decían que no veían una peseta de dividendo, pero sí la continua creación de fábricas en España y que ahora les hablaba de conquistar Europa, respecto a los que les añadí que iba a ser un desafío muy duro, una guerra que no sabía si ganaríamos o no. Les advertí que España entraría un día en el Mercado Común. Nosotros ya éramos líderes destacados en nuestro producto en España. La estrategia consistía en ir a Europa antes de que nuestros competidores europeos vinieran a España, pero para ello era preciso incrementar las inversiones. Les dije que no sabía si ganaríamos, pero que íbamos a disfrutar mucho. Uno de los accionistas, buen amigo mío, prefirió abandonar la compañía. Abrimos oficinas en Francia, Alemania e Inglaterra, con las razones sociales en los idiomas de cada uno de los países. En Francia éramos franceses, en Alemania, alemanes y en Inglaterra, ingleses. Íbamos montando las filiales sin pedidos y los clientes ya estaban abastecidos por sus proveedores locales. Ha costado mucho trabajo, pero hemos triunfado. Cuando Volkswagen adquirió SEAT, de la que éramos proveedores, exigió de algunos componentes la norma de homologación Baumuster, requisito obligatorio para sus suministradores en Alemania. Conseguimos homologarnos según la Baumuster, pero nos enteramos de que había una diferencia de precio en comparación a nuestra competencia. Me reuní con el máximo responsable de Compras en este tipo de producto en Wolfsburg al que pedí una oportunidad. Me dijo que Volkswagen no nos compraría nada y que nuestra competencia se iba a instalar en España y nos iba a aniquilar. Les respondí que esperaba que Volkswagen pudiera probarnos como proveedor algún día y que la competencia alemana en España sería bienvenida. Hoy Volkswagen es nuestro primer cliente a nivel mundial.

AR.- Tras la europeización, llegó la globalización. **J.M.P.-** Tras superar la proyección en Europa que fue un auténtico via crucis, fuimos conscientes de que el futuro era el mundo y se repitió la historia en unos procesos que requieren una dedicación de día a día. Ahora estamos en China, India, Estados Unidos, Argentina, Brasil, Turquía, siempre con la misma filosofía: prever el futuro, tomar decisiones y

building in Porto. I said to him on the very first day: "The most important thing is your project. You're not determined by Pujol and Tarragó. Create your own project with all our support and choose your own direction. When I come to see you, I'll take off my Spanish hat and I'll put on my Portuguese one". He worked with such enthusiasm and dedication that he started to seek projects in France and in Italy with Fiat, and I never undermined him.

AR.- When did the company expand to other countries? **J.M.P.-** Going back to our idea of foreseeing the future, when Ficosa's current name was established in the 1980s, we "defamiliarised" the company by including new shareholders. I put forward the European expansion project and they told me that they weren't imagining one peseta of dividend, but the continuous creation of factories in Spain, and now here was I talking about conquering Europe. I said it would be a very tough challenge, a war that I wasn't sure if we would win. I warned them that one day Spain would enter the common market. We were already leaders for our product in Spain. The strategy consisted of establishing ourselves in Europe, but to do so we had to increase investment. I told them that I wasn't sure if we would carry it off, but that we were going to enjoy it. One of the shareholders, a good friend of mine, preferred to abandon the company. We opened office in France, Germany and England, with company names in the languages of each one of the countries. In France we were French, in Germany, German, and in England, English. We set up the subsidiaries without orders and with customers already being supplied by local suppliers. We've had to work really hard, but we have succeeded. When Volkswagen acquired SEAT, of which we were suppliers, it demanded the Baumuster mark for some components, an obligatory requirement for its suppliers in

DIOS, FAMILIA Y TRABAJO / GOD, FAMILY AND WORK

● "Soy un hombre de familia, que es lo más importante. Estoy enamorado hoy como nunca de mi esposa cuando vamos hacia los 63 años de matrimonio. Soy padre de siete hijos y tengo 25 nietos. Mi mujer y yo hemos luchado en la vida de forma consecuente con nuestros principios: primero, Dios; después, la familia; y en tercer lugar, el trabajo. Siempre digo: "No alteréis el orden, porque la fe, la luz ilumina y enriquece la familia y el trabajo". afirma José María

● "I'm a family man, which is the most important thing for me. I'm in love with my wife more than ever and we're close to celebrating 63 years of marriage. I'm a father to seven children and I have 25 grandchildren. My wife and I have consistently fought throughout life to uphold our principles: first, God; then, family; and in third place, work. I always say "Don't change the order, because faith illuminates and enriches your family and work!" says José María

JOSÉ MARÍA PUJOL, ALMA MATER DE FICOSA, PIONERO EN LA GLOBALIZACIÓN HASTA CONSTITUIR UNA MULTINACIONAL Y REFERENTE EN DEFENSA DE LOS INTERESES DEL SECTOR DURANTE DOS DÉCADAS AL FRENTE DE SERNAUTO, FUE MERECEDOR DEL PREMIO DIRIGENTE DEL AÑO EN 1996 / JOSÉ MARÍA PUJOL, ALMA MATER OF FICOSA, A PIONEER IN GLOBALIZATION TO BECOME A MULTINATIONAL AND BENCHMARK IN DEFENSE OF THE INTERESTS OF THE SECTOR FOR TWO DECADES IN FRONT OF SERNAUTO, WAS ALSO AWARDED AS DIRECTOR OF THE YEAR IN 1996

de mi forma de liderar? En Ficoso no hay un único líder, todos somos líderes. Esto está en la genética de la compañía desde la recepciónista al presidente. Siempre digo que todos somos iguales, con responsabilidades distintas.

AR.- ¿Qué ha aprendido Ficoso de sus diversos clientes en el sector de automoción y qué valor les ha aportado?
J.M.P.- Cuando digo que somos chinos en China o turcos en Turquía, no hablo de una estrategia, sino de un sentimiento. Si se hace como estrategia, supone un fracaso. Pues bien, con los constructores de automóviles es lo mismo. Hay que adaptarse a sus exigencias para darles la mejor respuesta siempre.

AR.- ¿Cómo valora su etapa de 20 años al frente de Sernauto, defendiendo los intereses de la industria española de equipos y componentes?
J.M.P.- Han sido dos décadas apasionantes con un equipo humano maravilloso. Siempre y hoy más que nunca es necesaria la unidad. Hay que huir de los intereses personales y pensar siempre que la unión hace la fuerza. Fue la unión de quienes formábamos parte de la Junta Directiva y del equipo que conformaba la asociación, encabezado por su director general. La filosofía y la cultura de tu empresa la trasladas a la asociación. Siempre aplicó el lema de Los Tres Mosqueteros, que en este caso sería: todos para Sernauto y Sernauto para todos. Insisto en que ha sido una experiencia maravillosa y un verdadero honor. El actual equipo está haciendo también una importante labor.

AR.- Volviendo a Ficoso, ¿qué ha supuesto la entrada como socio mayoritario de la multinacional japonesa Panasonic de cara a su futuro?
J.M.P.- Siempre he sido un gran admirador de Japón y de la cultura japonesa. La unión con Panasonic ha sido providencial. Panasonic ha cumplido sus primeros 100 años de existencia en 2018 y he procurado conocer a fondo su historia de sus raíces. Ahí surge la figura de su fundador, Konosuke

Germany. We got Baumuster certification, but we found out that there was a difference in price in comparison to our competition. I met with the head of purchasing for these types of products in Wolfsburg and asked him for a chance. He told me that Volkswagen would not buy anything from us and that our competition was going to set up in Spain and that they would annihilate us. I replied saying I hoped that Volkswagen could give us a chance as a supplier one day and that German competition in Spain would be a welcome addition. Today Volkswagen is our main client worldwide.

AR.- After Europeanisation came globalisation. J.M.P.- After overcoming expansion in Europe, which was a real terrible ordeal, we became aware that the world was the future and history was repeated in processes that require daily dedication. We are now present in China, India, the United States, Argentina, Brazil and Turkey, always with the same philosophy: foresee the future, take decisions and get them right, and always under the premise of being and dreaming, with your eyes open and your feet on the ground. Is that the key to my brand of leadership? At Ficoso there isn't just one leader, we're all leaders. This is in the DNA of the company, from the receptionist to the president. I always say that we are equals with different responsibilities.

AR.- What has Ficoso learnt from its different clients in the automotive sector and what value has it given them?
J.M.P.- When I say that we are Chinese in China and Turkish in Turkey, I'm not talking about a strategy, but rather a feeling. If it is done by way of a strategy, it will be sure to fail. With automakers it's the same - one must adapt to demands in order to respond in the best way.

AR.- What's your view of your time at the helm of Sernauto, defending the interests of the Spanish equipment and components industry for 20 years?
J.M.P.- They've been two exciting decades with a marvellous team. Today more than ever unity is key. One must avoid personal interests and always remember that unity makes you stronger. Such unity was found among those of us who were part of the Board of Directors and the team that made up the association, led by the general director. The philosophy and culture of the company is transferred to the association. The motto of The Three Musketeers has always been applicable: All for Sernauto, and Sernauto for all. I'm adamant that it has been a marvellous experience and a real honour. Our current team is doing really important work.

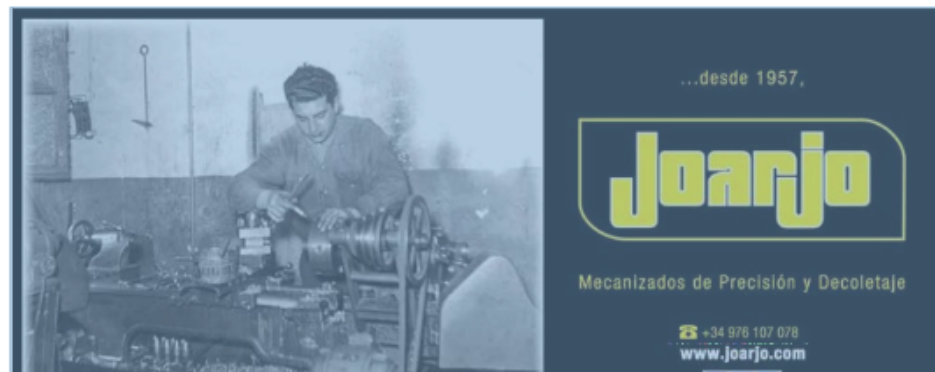
AR.- Going back to Ficoso, what has the arrival of the Japanese multinational Panasonic as a majority shareholder meant for the future?

“ SIEMPRE DEBES CONSIDERARTE PEQUEÑO Y NUNCA DEBES CREERTE MÁS DE LO QUE ERES. NUNCA HAY QUE DESPRECIAR A NADIE / YOU SHOULD ALWAYS THINK OF YOURSELF AS SMALL AND NOT BELIEVE IN YOURSELF TOO MUCH. YOU SHOULD NEVER DISREGARD ANYBODY

A los doce años dejó la escuela y se puso a trabajar, con lo que no tenía carrera universitaria ni masters. Desde Ficoso nos sentimos identificados con él y con su manera de pensar. En esta nueva era de cambio tecnológico brutal tan rápido en nuestro sector y en otros, la unión hace la fuerza. La imaginación debe actuar muy rápido porque el futuro está muy próximo. Todo ello, sin olvidar nunca los valores porque si, desgraciadamente, los traicionamos, desapareceremos. Hay una frase de Konosuke Matsushita que suelo decir en mi empresa y a los directivos de Panasonic. La frase dice: "lo viejo muere y lo joven crece", que sería la versión de prever el futuro, tomar decisiones y acertarlas. Por no hacerlo así han desaparecido muchas compañías que eran auténticos gigantes. Hace dos años, inaugurando una fábrica de retrovisores en Estados Unidos, el director de la fábrica me preguntó que qué era lo que más me había gustado. Le respondí que las personas, pero también me preguntaba que sería de esa magnífica fábrica dentro de diez o quince años. En ese plazo de tiempo, los retrovisores van a desaparecer. Es muy duro enterrar lo viejo, pero cuando esta fábrica hará el sustituto del retrovisor. Ahora se ha presentado en el Salón de San Francisco el Audi e-tron, que incorpora cámaras en lugar de retrovisores, que hemos desarrollado. Es el primer vehículo en el mercado que los incorpora. ●

identical. Panasonic celebrated its 100th anniversary in 2018 and I have endeavoured to learn about the history of their origins in depth. That's where its founder, Konosuke Matsushita - whose trajectory is amazing, comes in. The youngest of eight brothers and the son of a farmer that lost everything, at 12 years old he left school and started working,

which meant he didn't get a degree or a Masters. At Ficoso we identify with him and his way of thinking. In this new era of huge and fast technological change in our sector and in others, unity makes you stronger. Imagination needs to work fast, because the future is near. All that without forgetting our values, because if we were to sadly betray them, we would disappear. There's a phrase from Konosuke Matsushita that I often repeat within my company and to Panasonic executives, that "the old dies and the young grows", which is another version of foreseeing the future, taking decisions and getting them right. Many companies that were true giants have disappeared due to the fact they didn't adhere to this. Two years ago, when opening a rear-view mirror factory in the United States, the factory manager asked me what I had liked the most. I replied the people, but he also asked me what would be of this magnificent factory in 10 to 15 years. In that time frame rear-view mirrors are going to disappear. It's really hard to bury the old, but this factory will then make the substitute for the rear-view mirror. This has already been seen at an event in San Francisco; the Audi e-tron has cameras instead of rear-view mirrors, which we have developed. It's the first vehicle on the market to use them. ●



...desde 1957,

Joarjo

Mecanizados de Precisión y Decolelaje

+34 976 107 078
www.joarjo.com