

Trenta anys treballant en el món empresarial amb feines de gerència han donat un bagatge molt important a Rodolfo Kroeber Nieto, que va néixer a Zamora i va donar la volta al món abans de tornar a instal·lar-se a Espanya i decidir-se per la capital de l'Alt Camp: "La meua família va emigrar al Brasil i allà va ser on vaig fer els meus estudis i els primers passos treballant; després vaig viure a l'Argentina i a Sud-àfrica durant vint anys. Allà vaig estudiar enginyeria industrial i administració d'empreses." I va començar com a empresari: "Tenia una empresa amb els meus germans, però l'any 1988 vam decidir vendre'ns-la i tornar cap aquí. De primer, vam engegar un negoci a València, però jo estava acostumat a més activitat i vaig venir a Catalunya."

L'any 1951 havia nascut a Valls l'empresa Mai dedicada a la fabricació de components de l'automòbil, que als anys setanta va ser adquirida per una altra companyia i va anar creixent: "Quan jo vaig arribar-hi fa una mica més de deu anys em vaig trobar una empresa amb un equip humà molt bo, vaig entrar com a director d'enginyeria i vaig plantejar al senyor Torné, aleshores el director general, que havíem d'apostar per les noves tecnologies perquè en aquells moments nosaltres fèiem la producció però gairebé tot el desenvolupament del producte ens arribava de França i Alemanya." Una estratègia focalitzada a dotar les plantes de Valls d'alta tecnologia va fer créixer el potencial de l'empresa: "Vam començar pas a pas, de primer creant grups tecnològics petits per poder mostrar resultats, cosa que va funcionar molt bé i que ens va permetre que en tres anys ens donessin tota la responsabilitat del desenvolupament dels components." L'abril de 1999 la multinacional Lear va adquirir l'empresa i en Rodolfo ens explica com ha estat la transició: "Lear és una corporació que té més de 100.000 persones treballant a tot el món i que ha apostat per una línia d'adquisicions que li permeti ser líder en el sector de l'automoció. L'any passat també es va incorporar al grup United Technologies Automotive que tenia la central europea a París i que, després de la reestructuració necessària, vam passar a tenir nosaltres a Valls." Capacitat d'adaptació i voler continuar treballant i mirant al futur són les claus perquè es porti a terme una bona transformació de l'empresa: "Lear Corporation buscava un bon potencial humà de direcció i va veure en la nostra organització la capacitat per fer-se càrrec de la divisió europea. Penso que la bona feina i la qualitat que demostrem van servir perquè se'ns donés aquesta responsabilitat."

En aquests moments, l'empresa del nostre entrevistat disposa de tres plantes a Catalunya i 3300 treballadors també al nostre país, i pot vanagloriar-se d'exportar tecnologia als Estats Units: "Penso que aquí hi ha molta creativitat i que l'únic que ens falta és trobar un equilibri amb la constància, que a vegades ens manca. Potser confiem poc en nosaltres mateixos i de seguida llencem la tovallola." De tota manera, en Rodolfo pensa que hi ha una bona formació dels enginyers i a la seva empresa no tenen problemes per trobar-ne: "Crec que a Catalunya s'ha invertit en la creació d'escoles i que hi ha una bona política pel que fa als convenis entre empresa i universitat, que estan funcionant molt bé. De fet, mantenim una relació continuada amb la Universitat Politècnica de Catalunya i amb la Rovira i Virgili, de Tarragona." D'altra banda, assegura que els professionals que participen en els projectes de Lear treballen amb il·lu-

sió i que això és fonamental per a la marxa del negoci: "Una de les coses que vaig decidir canviar és el fet que només viatgessin els responsables de cada grup. Considero que és fonamental, tant per al desenvolupament d'un projecte com per a l'aprenentatge de l'enginyer, que sigui el seu responsable qui tracti directament amb el client."

I és que els clients són molt importants per al liderat d'una empresa i d'això n'és molt conscient el nostre protagonista: "Vam anar guanyant batalles a poc a poc, captant els clients amb els nostres productes, fent propostes avançades i intentant tenir sempre molt clar què era el que ells ens demanaven." D'aquesta idea en va sorgir el *technological cycle plan*: "Consisteix en unes reunions regulars amb els clients on es tracta que coneguin les nostres propostes i que els seus enginyers ens expliquin quines són les seves necessitats i quins productes voldrien veure desenvolupats." Després es fa una llista de prioritats a escala mundial: "El primer que ens preguntem és si tenim la tecnologia suficient per portar a terme allò que ens demanen i en el cas que la resposta sigui negativa ens informem de quines són les empreses que en disposen i intentem arribar a acords amb elles. El cert és que estem molt contents de com està funcionant aquest pla després de sis anys, pensem que és una bona forma de rebre informació i de poder estar sempre al dia de les necessitats del sector i de la seva evolució." Hem vist la importància que per a Lear tenen els clients i per aquesta raó en Rodolfo ens dóna detalls del procés de comercialització: "Quí ven realment el producte és l'enginyer que l'ha dissenyat perquè considerem que no hi ha ningú més preparat que ell per fer-ho, és qui més el coneix i pot convèncer el client que som capaços de fer un desenvolupament i de servir-li el que li manca. A més, i parlo pel cas de Valls, el fet de tenir la producció tan a prop de l'oficina tècnica fa que els nostres enginyers coneguin perfectament el procés de fabricació i en puguin parlar amb la persona interessada." Això no significa que no es tingui en compte la feina dels comercials: "Tenim oficines a diversos països del món per estar a la vora del client, perquè el que volem és treballar per a ells i el millor per a això és el contacte directe."

Estar al capdavant d'una empresa tan important suposa molta responsabilitat i els grans directius ho saben: "18.000 persones i de tantes cultures diferents, perquè tenim plantes a països tan diversos com Portugal, Hongria, Tunís, França i Alemanya, vol dir actuar de manera diferent en determinades qüestions, però sobretot saber mantenir-los motivats per continuar estant entre les primeres empreses mundials del sector." Les plantes de Valls i la de Cervera són modeliques en aquest sentit: "Rebem visites de tot el món i és curiós com als japonesos els crida l'atenció el fet que la gent que treballa a les línies de muntatge somriuguin. Ens diuen que ells tenen una forma de treball similar però que no veuen a la seva gent tan feliç." Potser es tracta de donar-los prou responsabilitats perquè sentin que formen part de l'engranatge de l'empresa: "Tenim cèl·lules de treball i no ens són necessaris els controls de qualitat, perquè cada un dels grups s'encarrega que aquells components que acaben d'empaquetar arribin al client en les millors condicions." En Rodolfo Kroeber està disposat a continuar endavant: "El nostre objectiu és arribar a ser el número u i penso que ho aconseguirem."



**“Aquí hi ha molta
creativitat i l’únic
que ens falta és trobar
un equilibri amb la
constància”**

Rodolfo Kroebel - Valls (Alt Camp)