

Empresa
Publicación mensual de la industria XXI

Director
F. Javier Miranda
j.miranda@grupoxxi.com

Subdirector
Jesús Galindo
j.galindo@grupoxxi.com

Redacción: José Ramón Rodríguez, Ainara Lozano, Vicky López.

Colaboradores: Anitón Pérez de Calleja, Jonás (humor), Etayo (humor), Guillermo Dorronsoro, Jon Larriñaga, Javier Cortina, Luis Blanco.

E-mail: empresa@grupoxxi.com
Depósito Legal: B1-116/1984

Edita: Industria y Comunicación SA
Presidente: F. Javier Miranda

Suscripciones: Belén Ruelas (suscripciones@grupoxxi.com)
Redacción, Publicidad y Administración: Avda. Cervantes, 51
Edificio Cervantes, 10 - 6ª planta. Tfno: 94 440 00 00. Fax: 94 440 03 00.
46970 Basauri (Vizcaya).

EDITORIAL

La Industria 4.0 y sus desafíos

La extensión de la Industria 4.0 es un objetivo ineludible para las empresas manufactureras. Si uno atiende a la literatura sobre el tema comprueba las grandes posibilidades del bautizado como 'internet industrial'. En realidad es una evolución de conceptos que en los últimos años han penetrado con fuerza en las empresas, y que ahora la digitalización y robotización de la producción facilitan. Por ejemplo, una de las claves de la nueva fábrica inteligente es conseguir una mayor flexibilidad en la utilización de los medios y una individualización de la producción, es decir, conseguir que la fábrica se adapte permanentemente al requerimiento de la demanda. Un objetivo en el que las empresas llevan trabajando muchos años, aunque la evolución de las herramientas es la que está creando el escenario que posibilite eliminar los corsés existentes hasta ahora gracias a plantas y máquinas autogestionadas. Al igual que en muchos artículos sobre la denomina-

da cuarta revolución industrial, lo normal sería comentar la importancia de las comunicaciones, del software, del big data, etc. y orillar un tema como el de los recursos humanos. El hombre no pierde importancia en la Industria 4.0, sino que la gana. Puede que el número global disminuya, lo que dependerá del éxito o el fracaso de los proyectos industriales, pero el de las personas con capacidades para interactuar crecerá en todos los casos. Es más, el ritmo de expansión de la Industria 4.0 ya empieza a sacar a la luz el problema de la adaptación del personal de fábrica a las condiciones que impone el internet industrial. Es recomendable no olvidar que ese sí es un mundo con dificultades de flexibilización que requiere de planes de formación muy exigentes, para empresas y trabajadores, que aseguren la transición de los próximos años sin dañar la respuesta competitiva e innovadora de las compañías. El desafío está ahí y lo es para toda la sociedad. No afecta sólo a los jóvenes y a la FP.

LA ESQUINA



A. Pérez de Calleja

El socialismo europeo mira al nuevo ministro de Economía de Francia, Macron. Habrá que ver cuánto aguanta en el cargo.

Macron

El Partido Socialista francés es, si cabe, más dogmático que el español, que ya es decir. Basta saber que en los años ochenta, Felipe González estaba considerado por ellos como todo un liberal, lo que no deja de ser un alivio si tenemos en cuenta que las famosas reformas de Schroeder, otro socialista, fueron anatematizadas por los commlitones franceses como abiertamente neoliberales hasta el punto de evitar hacer nada parecido. Así les ha ido a unos y otros.

Algo puede estar cambiando porque han elegido como ministro de Economía a Emmanuel Macron, que tiene toda la pinta de pertenecer a la internacional liberal antes citada. Olvidando que los Sindicatos son una vaca sagrada para todo socialdemócrata que se precie acaba de asegurar públicamente que "las leyes francesas que en su momento aseguraban la igualdad social, hoy conducen a la desigualdad. Las empresas tienen miedo a contratar en los momentos de auge porque les resulta imposible despedir cuando llega la crisis". Estos hechos se derivan de la imposibilidad de cambiar las leyes porque "quienes están integrados en el sistema y tienen puestos a perpetuidad son los que dictan las normas y están interesados en que el sistema sea un coto cerrado porque son ellos quienes lo dirigen". Cosas parecidas se vienen diciendo aquí desde hace treinta años sin que nadie se dé por enterado. Sólo los sindicatos están atentos a este tipo de comentarios pero sólo para oponerse y hacer justamente lo contrario. De todas maneras, no está mal saber que la conciencia de un estado de cosas inadmisibles empieza a ser general hasta el punto de que todo un ministro de economía francés, socialista por más señas, es capaz de poner el dedo en la llaga. Veremos cuanto dura, Monsieur Macron.

El crédito camina hacia la normalización

A pesar de que se intente zarandear al paciente, la actividad financiera continúa su camino hacia la normalización. La situación de mercado es endiablidamente compleja por la caída de los tipos de interés hasta tasas negativas, pero no se debe olvidar que la producción nueva de crédito repuntó en el segmento pymes, hipotecas y consumo por encima del 20 por ciento en 2015; bien es cierto que desde niveles de actividad discretos. El sector navega, así, en unas aguas poco profundas, lo que siempre requiere de mayor pericia, pero no se deben confundir los términos. El sector no está otra vez en crisis por mucho que sacudan los bolsistas. Ha cerrado un ejercicio 2015 estimable para las condiciones de mercado, y todo apunta a que mantendrá la recuperación en 2016 y 2017, que será cuando con toda probabilidad se cierre el ciclo crítico.

Como termómetro de que se recuperan posiciones, el sector de las sociedades de garantía recíproca en España incrementó los avales formalizados en un 8 por ciento en 2015, lo que supone el segundo año consecutivo al alza. Esta mejora hay que ponerla en valor porque se produce en un escenario de guerra de precios de la banca por las pymes, que provoca la eliminación del 'aval' para abaratar la operación. Aún así, las SGRs se han fijado crecer un 20 por ciento en 2016. Un plan de negocio ambicioso pero que ya tiene un apunte en el reciente acuerdo firmado por Laboral y Elkargi, que han convenido financiar inversiones al euríbor a 6 meses (-0,121%) más un 1% (la prima de riesgo está a 145 puntos). Un escenario agresivo de precios que, aunque parezca lo contrario, indica una avance en la normalización del mercado y de la actividad típica como eje del negocio.



Anitón Pérez de Calleja es economista
empresa@grupoxxi.com

FRANCISCO JAVIER GARCÍA

DIRECTOR DE LA PLANTA DE GUARDIAN LLODIO

“Para posicionar a la empresa vasca en la Industria 4.0 sería bueno contar con un plan institucional”

JESÚS GALINDO, Llodio

- Recientemente, han conmemorado el 80 aniversario de Villosa, adquirida por Guardian Glass en 1984. ¿Qué desafíos estratégicos han afrontado y han establecido?

- Sobre todo me gusta mirar al futuro. Actualmente estamos inmersos en dos temas que sientan nuestras bases de futuro: avanzar la nueva cultura, el MBM, en los procesos y entre los empleados de la planta y cambiar el modelo operativo, enfocándolo mucho más hacia el cliente, a que sea la demanda la que tire de nosotros. Para ello, sobre todo, hemos tenido que mejorar la gestión de la complejidad en aspectos como el tratamiento del número de productos, o de referencias, y aprender a trabajar más en proyectos que en un proceso continuo.

- En el caso de Guardian Llodio, el horno trabaja 24 horas al día los 365 días del año. Combinar proceso en continuo con ese modelo es como correr una maratón y al mismo tiempo esprintar...

- Es una comparativa. Parece difícil introducir cambios en un proceso continuo sin generar variabilidad no deseada, pero se pueden combinar ambas características. Los hornos de producción de vidrio no son máquinas muy flexibles, pero se pueden introducir novedades organizativas que ayuden a mejorar su flexibilidad.

- ¿Este es el principal desafío en los últimos años, y para los próximos qué acciones van a atacar?

- Una vez establecidas esas bases, nos vamos a concentrar, sobre todo, en la generación de valor a largo plazo y seguir mejorando la posición competitiva, que girará en torno a tres conceptos: mejorar la experiencia cliente y la generación de nuevas oportunidades a través del proceso de destrucción creativa.

- ¿La posición de Guardian Llodio en el grupo cómo se articula?

- Guardian Llodio está ubicada dentro del sistema Iberia, que es un mercado clave para Guardian en Europa. El principal enfoque interno es trabajar como un sistema en el que nos complementamos con el resto de actores: la planta de Tudela, los almacenes de distribución, los equipos comerciales y de marketing y otras iniciativas que tenemos como región. La meta es clara, optimizar las ventajas comparativas de cada parte para maximizar la generación de valor como sistema.

- ¿Y en Europa, Guardian tiene referencias similares a Llodio?

- La idea de sistema es aplicable de

Guardian Llodio cumple 80 años inmersa en un proceso de cambio. El director de la planta, Javier García, natural de Algorta y con una dilatada experiencia en el Grupo, explica las claves de la transformación, en la que “la destrucción creativa” debe alumbrar un modelo “flexible” para “trabajar más en proyectos que en un proceso en continuo”. También le preocupa la Industria 4.0. Cree que “un plan institucional” ayudaría a “posicionar mejor a la empresa vasca”.

manera escalable a la organización europea. Tenemos una visión regional del mercado y de la unidad de negocio, y tratamos de organizarnos alrededor de los mercados y trabajar de la forma más eficiente. Además, hay que gestionar el riesgo operativo, y en ese sentido es bueno tener duplicidades.

UltraClear por ejemplo es un producto que se fabrica hoy en día en dos de nuestras plantas en Europa. Un vidrio con un proceso de producción complejo que no todas las plantas pueden abordar. Llodio, con el apoyo de nuestro Centro de Ciencia y Tecnología, lanzó el producto con éxito en 2013 y, gracias a su calidad, Llodio lo exporta en la actualidad a otras regiones. Como grupo, experiencias de éxito como esta, nos ayudan enormemente a la hora de lanzar productos en otras plantas.

- ¿Dentro de la estructura, Llodio funciona con autonomía?

- Todo Guardian se encuentra dentro de un proceso de destrucción creativa, y el modelo se está trans-

formando. El objetivo es poner el nivel de decisión allí donde se maximice la generación de valor a largo plazo. Al final, dentro de nuestra cultura hay lo que llamamos ‘Decision Rights’, que no son permanentes y que se basan en la confianza y en la generación de resultados a largo plazo. Esos ‘Decision Rights’ se orientan a la maximización como sistema, y a asegurar que cada planta saque el máximo valor de aquello para lo que está mejor preparada.

- ¿Cómo afecta esa situación a los planes de innovación?

- En Guardian, la innovación puede venir desde operativas diarias, procesos, productos, tecnologías, políticas de marketing, sin que tengamos limitaciones en cuanto a la creatividad. De hecho, fomentamos el proceso de destrucción creativa. La consigna más importante que se nos da es que la innovación favorezca la escalabilidad. Por tanto, tratamos de buscar aquellas innovaciones en cada planta que después sean escalables y exportables a otras fábricas del grupo.

- ¿Significa que Llodio dispone de presupuesto propio para I+D?

- Guardian huye y ha huido de la noción de presupuestos, eso no significa que no tengamos planes de previsiones o planes de negocio. La idea es que nuestra gente no utilice los indicadores como excusa para no hacer aquello que es correcto. Me explico, ¿si el presupuesto dice que te puedes gastar 100, pero gastándote 120 puedes generar más valor, qué hace la persona? No queremos poner a la gente en esa situación, queremos dedicar recursos a aquellas oportunidades que tengan la capacidad de generar mayor valor una vez ajustado el riesgo.

- ¿Aún así, podría hacer una valoración de cómo está considerada Llodio dentro del Grupo?

- Recientemente diría que en modelo organizativo de operaciones, en algunas de las iniciativas, somos

una fábrica de referencia. También considero que el espíritu empresarial de Llodio, quizá por su historia y origen, contribuye de forma sólida a la presentación de muchas ideas dentro del grupo. Pero dando un paso más, diría que el equipo de Iberia en general es reconocido por su iniciativa y constante búsqueda de mejoras y oportunidades. De Iberia han salido algunos de los programas comerciales y de marketing aplicados en el resto de Europa.

- ¿Hay algún proyecto reciente que se haya escalado al grupo?

- Un buen ejemplo de plan iniciado en España es el Programa Guardian Sun. Fue la primera vez que Guardian lanzaba una campaña de medios y de puntos de venta en contacto con usuario final. La idea era trasladar a los instaladores de ventanas y al propio consumidor final información sobre productos de valor añadido que ayuden al usuario a conseguir mayor confort y ahorro energético en un entorno donde la legislación no exige todavía la colocación de dichos vidrios, como sí ocurre en otros países de Europa.

- Las instalaciones alavasas de Guardian cubren varios mercados. ¿Qué evolución y señales reciben para el presente ejercicio?

- En todos los mercados se han registrado cambios sustanciales. De la edificación no hay que comentar mucho: las licencias de obra nueva cayeron de 300.000 en 2006 a 45.000 del 2015. De ahí la importancia que el sector de la reforma ha tenido para Guardian y el resto de actores en la construcción. Guardian ha tratado de adaptarse con nuevos programas como el comentado anteriormente y adaptando sus capacidades hacia series más cortas y productos más customizados.

Por su parte, en el del automóvil, se registra una gran transformación en Europa porque en el mercado del recambio las aseguradoras tiran de toda la cadena, sobre todo en la reparación. En este campo estamos definiendo nuestra estrategia como grupo a nivel europeo, orientándola al cliente y buscando las especialidades. Antes era un producto más de volumen, y ahora buscamos nichos donde podemos aportar valor. Combinamos rango de productos con el lanzamiento de nuevas soluciones, así como con una mejora del servicio, de la flexibilidad y de la agilidad de desarrollo de producto.

- ¿Hay alguna novedad en cartera?

- Sí, en unas semanas lanzaremos unos parabrisas calentables que mejorarán las condiciones del visi-

80 AÑOS DE HISTORIA

“Estamos cambiando el modelo operativo”

ADAPTACIÓN

“Guardian afronta un proceso de destrucción creativa”

INGENIERÍA

“Llodio diseñó mejoras de su horno que ahora se llevarán a otras plantas”



bilidad del conductor y el confort.

- **¿Es transferible al mercado de primer equipo del automóvil?**

- Es un segmento distinto del de recambio. En primer equipo se buscan series largas y costes unitarios muy reducidos; y en el recambio, gama y flexibilidad. Son dos estructuras industriales muy diferentes. Es otro negocio. Y no vemos, por ahora, qué valor podemos aportar nosotros al de primer equipo.

- **Por cierto, predomina el arreglo.**

¿Supone riesgos?

- Al final todo depende de la posición del impacto. Si es posición de conductor, se debe cambiar. También es cierto que un impacto fragiliza la estructura; puedes reparar pero ya esa zona está fragilizada y, si vuelve a tener un ligero impacto, posiblemente se dé una rotura.

- **Guardian trabaja en un sector muy exigentes en el consumo de energía. ¿Qué medidas han adoptado para aumentar su eficiencia?**

- Cuando el horno se reconstruyó en 2011, el diseño del equipo ya introdujo tres novedades para reducir el consumo de gas que no se aplicaban en otros hornos de Guardian. Fueron diseños de ingeniería específicos desarrollados en Llodio y aprobados por el grupo, y que ahora se traspasarán a otras compañías en cuanto se hagan repara-

ciones. La principal aportación fue una mayor eficiencia por tonelada fundida, que se estimó entre un 10 y un 15 por ciento.

- **¿La situación actual del mercado de gas en España les perjudica competitivamente?**

- En el corto plazo, sí. El mercado del gas en España optó por una alternativa que garantiza mayor estabilidad de los precios medios, pero impide un aprovechamiento de las caídas de las materias primas. En estos ciclos, llevamos un decalaje respecto del resto de Europa, aunque ocurría lo contrario cuando la curva de precios era alcista.

- **¿En medio ambiente cómo posicionó el nuevo horno a Guardian?**

- Directamente se redujo el volumen de emisiones al recortar el consumo en origen. No obstante, tenemos una inversión aprobada y en construcción para colocar un electrofiltro en la planta de Llodio, que se pondrá en marcha en 2016. Esta instalación minimizará la emisión de volátiles y de NOx, cumpliendo con los compromisos establecidos en Kyoto y recogidos en las directivas de la Unión Europea.

- **¿Guardian Llodio tiene su actividad dirigida al mercado interior?**

- Con la crisis hemos tenido que buscar alternativas fuera de los mercados locales, sobre todo en edi-

ficación, aunque en algunos productos como el Ultraclaro, al elaborarlo sólo en dos plantas, implica que las fabricantes exporten a numerosos países. Algo similar a lo que ocurre con el automóvil, donde la exportación ha sido siempre muy importante; de hecho, España nunca ha representado más del 10 o 15 por ciento de las ventas.

- **¿El gran cambio, entonces, se ha centrado en la construcción?**

- Sí, y ha venido de la mano de los nuevos productos, sobre todo de la solución 'Ultraclara'. Nos ha abierto las puertas en muchos países al ser la planta europea para su exportación, para lo que tenemos un equipo de ventas interno que gestiona los proyectos y pedidos. Siempre actuamos en coordinación con Guardian Europa porque queremos trabajar más y más como un sistema a nivel europeo, porque pensamos que nos da ventajas. La meta es mantener la ejecución local, flexibilidad y rapidez, y al mismo tiempo maximizar las oportunidades como sistema.

- **¿Crecerán en exportación?**

- Actualmente, las exportaciones en construcción, quitando Portugal y Francia, que los consideramos mercados naturales, representan casi el 30 por ciento. Hemos enviado nuestros productos a Australia, Japón, China, etc.. Sin embargo, nuestro

MEDIOAMBIENTE

“Este año invertiremos en un electrofiltro”

LABORAL

“Se debería crear un ambiente más colaborativo y menos conflictivo”

DEBILIDAD

“Tengo dudas sobre la capacitación del mercado laboral para la adopción de la Industria 4.0”

objetivo no es el crecimiento exterior como concepto general, sino hacerlo allí donde, como proveedor, podamos dar valor a nuestros clientes, y que estos estén dispuestos a pagar por el producto que nosotros le damos. No actuamos con una estrategia premarcada sobre exportar, o no. A nivel de grupo estamos monitorizando los mercados y analizando oportunidades para ver en qué parte de los mismos nuestra propuesta de valor puede traer algo diferente para nuestros clientes respecto de la competencia.

- **¿Eso significa una mayor orientación a la arquitectura singular?**

- Los productos diseñados tienen características para la arquitectura tradicional y los grandes proyectos. Es cierto que se prestan más a planes especiales y tienen un componente destacado de diseño, pero no son de aplicación exclusiva en los edificios emblemáticos.

- **Por último, y como análisis general. ¿Qué fortalezas y qué debilidades detecta para la actividad industrial en el País Vasco?**

- Destacaría dos fortalezas: la estabilidad de la legislación y el apoyo de las instituciones a la iniciativa económica. Como punto débil, creo que las relaciones laborales son mejorables. Creo que se debería crear un ambiente más colaborativo y menos conflictivo. Hay otro aspecto que también me preocupa: la Industria 4.0. Esto es ya una realidad en otros países. Recientemente hemos estado en Japón y hemos podido ver una fábrica nueva construida bajo ese concepto. En ese sentido me surgen dudas sobre la capacitación del mercado laboral pues se necesitarán personas con mayores competencias técnicas (electrónica, manejo de PLCs, etc.), lo que requerirá una transformación de las competencias técnicas y de gestión. Un plan institucional de adaptación posicionaría mejor a la industria vasca ante este desafío.