

¿Genio o farsante?

José Ignacio López de Arriortúa comienza a aplicar en Volkswagen la "tercera revolución industrial"

Antonio Ortí Aparisi

Desde que José Ignacio López de Arriortúa se hiciera "súper", la figura de Robin Hood ha vuelto a campar por el espectro económico. Con él ya no hay causas perdidas. La montaraz "tercera revolución industrial" que propone se sustenta en métodos japoneses de difícil extrapolación. Pero Arriortúa no es sólo un gran jefe de compras. Es también un magnífico buhonero; el hecho de que su teoría precise muchos compradores le ha convertido en profeta



EN África todos los días una gacela al salir el sol se despierta y sabe que si no corre más que el león morirá. En África todos los días un león al salir el sol se despierta y sabe que si no corre más que la gacela más lenta pasará hambre. No importa que tu seas león o gacela: cuando salga el sol, corre." El ejemplo que parece clausurar el VII Encuentro de Empresarios de la Automoción que organiza el IESE lleva a algunos de los presentes que abarrotan el auditorio de Banca Catalana a aplaudir confundidamente, sin reparar en que José Ignacio López de Arriortúa, alias "Superlópez", aún piensa adornar su discurso con una coletilla póstuma.

"Y correr —dice 'Superlópez'— significa estar juntos y dar más valor al cliente, el verdadero protagonista de esta revolución. La historia juzga en función de cómo se han



unido los espíritus para superar las adversidades. Sólo triunfaremos si unimos nuestros espíritus y somos creativos. Todo se resume en una única frase: trabajando juntos triunfaremos." Y ahora sí, la sala irrumpe en aplausos unánimes ante una exposición, tal vez más embarullada que otras veces, pero igual de impactante. "Superlópez" ha

repetido el guión que expusiera hace dos semanas a 250 entregados empresarios catalanes y que repetirá hasta la saciedad antes quienes duden de que la tercera revolución industrial ya está aquí.

"Huracán López"

El señor Arriortúa, el hombre de Amorebieta, el ingeniero que piensa en euskera,

no es un gran orador. Su discurso es intenso pero traspira un aire mesiánico que tiñe a su oratoria del tufillo demagógico de los mítines precampaña. "Venecer", "triunfar", "lucha" son algunos de sus vocablos preferidos que emplea con torrencial fiereza, como si en el envite le fuera el futuro, ya no sólo

a Volkswagen, sino al mundo occidental.

"Desde mi punto de vista —empieza a decir— no estamos ante una crisis normal, nos encontramos ante una nueva era, ante una revolución. En 1750 se produce en Inglaterra la primera revolución industrial al sustituirse la fabricación manual de telares por la fuerza del vapor.



La oratoria de López de Arriortúa suele calar hondo en quienes le escuchan. Aunque a veces —foto izquierda— sus arengas no logran el efecto deseado.

Las compañías que no perciben el fenómeno desaparecen en pocos años."

"En 1913 —continúa— acontece en EE.UU. una segunda revolución. Alrededor de mil empresas se dedican por aquel entonces a fabricar coches de uno en uno. Aparece en esos momentos el concepto de ensamblaje. Las compañías que no se adaptan al cambio sucumben."

"Con la tercera revolución industrial —concluye mientras se le iluminan los ojos— no se presenta ninguna maquinaria nueva, ni surge una línea de montaje rupturista: se trata de una revolución de principios, de valores, de actitudes. Este es el cambio radical: estamos a las puertas de una nueva forma de organizarse que hace protagonistas a las personas."

La sala contiene la respiración, nada parece frenar la implacable diatriba del profeta anticrisis. "Huracán López", "López el Terrible", "el

Gran Inquisidor", pero también el hombre que ha ahorrado miles de millones de dólares y marcos a General Motors y Volkswagen, se dispone a explicar en qué consiste, "ahora y en estos momentos, la batalla por la supervivencia".

"En la situación a la que me refiero —explicita— hay dos protagonistas: uno externo, el cliente, que pasa a ser el eje de toda la compañía y al que hay que dar la mejor relación en calidad, precio y servicio. Ya no basta con mirar al producto". El mago de Amorebieta tiene esta vez razón: ya no se trata de producir por producir a socaire de la demanda, sino de trabajar a la medida, "trabajar para el cliente".

"El otro protagonista —termina por enumerar Arriortúa— es interno. Hablo del miembro del equipo que trabaja en la línea de montaje, en el taller del ingeniero, en cualquier rincón de la empre-

sa. Porque el principal enemigo de esta revolución, no lo olvidemos, somos los propios directivos; si nosotros no cedemos, el resto no podrá arrancar."

"Superlópez" no se anda con tapujos. Es un gran jefe de compras, pero también un magnífico vendedor. Sus teorías no se colocan solas en el mercado: hay que colarlas, medir con mimo cada golpe de efecto.

"Antes, los contratos —expone— eran por uno, dos o tres años; ahora hay que hacerlos de por vida. Hay que conseguir el concepto de propiedad del puesto de trabajo", crear una gran familia productiva.

Cogestión empresarial

El deslumbrante as de picas que acaba de dejar caer al tapete no estaba escondido en la manga. Su rastro remite a los círculos de calidad japoneses y su interés didáctico se centra en la constatación de

que si se organiza el trabajo de abajo arriba se contribuye, por la propia participación de la totalidad de la cadena de valor, a mejoras continuas en la producción. Un esquema que posteriormente llevarían a la práctica antiguos países del Este de Europa, caso de la antigua Yugoslavia, y que en nuestro continente recibiría el nombre de cogestión empresarial (empresas, por lo general públicas, codirigidas por obreros). De hecho, Arriortúa nunca ha negado la procedencia de sus planteamientos. En todo caso, ha sugerido que, en estos momentos, el único modo de competir con el sudeste asiático es copiar sus modelos y mejorarlos.

"Sin embargo, si copiamos estos sistemas al pie de la letra —advierte en otro momento de su exposición—, lo máximo que conseguiremos será una curva que discurrirá en paralelo a la suya, con lo que siempre tendremos un *handicap* frente a ellos."

"La solución —todo en él tiene 'solución', ese es su mérito— pasa por desarrollar programas de mejora continua y de mejora específica para romper el techo de cualquier compañía": la célebre ecuación KVP (siglas de Cadena Total de Valor, en alemán).

Una teoría que difundió Frederick Taylor (1856-1915), precursor de la corriente denominada "taylorismo", basada en los métodos de control de tiempos y movimientos para aumentar la competitividad del trabajo y que más tarde cristalizaría Henry Ford en la cadena de montaje de su empresa. Arriortúa remozó esta teoría en General Motors para opti-

mizar sus procesos productivos en 1990, popularizando el concepto de "picos" (Purchase Input Concept Optimization). Pero eso sí, aportándole lirismo ("poesía propia para el canto"; "género dramático en el que el autor expone sus sentimientos más íntimos y personales").

"Señor Arriortúa —le sugieren en el turno de preguntas—, ¿por qué piensa usted que los japoneses no pueden copiar el esquema que propone, la ecuación KVP?"

"Porque no tienen creatividad. Japón lo que tiene son buenos equipos, pero si a los nuestros les añadimos creatividad, entonces somos mejores", responde el Súper.

La creatividad latina

En la ciencia económica, la originalidad es un término de difícil acotación: ¿originalidad empresarial? ¿originalidad del producto? ¿originalidad tecnológica?, un intangible, casi una abstracción. Pero todavía es más confusa la original ventaja competitiva de un continente —en este caso, Europa, y más en concreto, "de los latinos" — respecto a otro: Asia.

Jacinto Ros Hombravella, catedrático de Política Económica de la Universidad de Barcelona, cuestiona que se trate realmente de una ventaja competitiva. "En el arte y la literatura y aun con cierta subjetividad se podría aceptar —explica—. Pero no hay razón objetiva para interpretar que los asiáticos son menos originales que nosotros en



"La tercera revolución industrial es la revolución de las actitudes, de los principios humanísticos, de los valores, de las personas"

los procesos tecnológicos."

Pero la exposición de Arriortúa no se detiene en lindes académicas y esgrime gráficos y más gráficos en su cuadratura del círculo. El verdadero enigma está aún por desvelar.

"Los japoneses —confiesa— ya intentaron copiarnos el sistema KVP2, pero, en tres experiencias concretas, dos hechas en Japón y otra cerca de San Sebastián, nuestra productividad fue entre un 40 y un 65 por ciento superior".

"Una reflexión interesante —introduce José Ignacio ("no tengo la suerte de ser de Bilbao; soy de los alrededores", comenta jocoso a un periodista) — deviene de lo que ha sido y será la ecuación

precio/beneficio/costo."

"En los planteamientos industriales —recuerda— ha existido la inercia de abordar este esquema de izquierda a derecha: el departamento de producción cifraba sus costes, a ellos añadía el beneficio que la compañía consideraba que debía obtener y de esa suma salía el precio."

"Es un error de concepto —aclara—. Con la tercera revolución industrial es el cliente, el mercado, el que fija el precio en relación a otras ofertas, a éste se le resta el beneficio que la compañía inexorablemente debe obtener y lo que queda es el costo, que debe estructurarse conforme a esta premisa."

Al respecto, resulta curioso

que Luis Solana, presidente de la Compañía Telefónica en el primer Gobierno socialista —año 1983—, se haya convertido con el tiempo en un visionario de la tercera revolución industrial. Su llegada al cargo coincidió con un mensaje premonitorio: el dividendo de la compañía iba a ser considerado desde entonces como un coste más.

Historiografía revolucionaria al margen, la tesis de Arriortúa da lugar en la práctica a casos muy complejos, que trascienden la simple teoría. Imaginémoslos, pues, que el Seat Toledo, por sus características y por la competencia de otros vehículos de parecidas prestaciones, tiene en el mercado un valor que denominaremos x y al que habrá que restar "el inexorable beneficio" de Seat para obtener la cifra destinada a los costes de la empresa. Imaginemos que, según ese esquema, los proveedores que vendían sus tuercas a 15 pesetas tuviesen que venderlas a 5 para que Volkswagen fuera competitiva. ¿Cómo solucionarían el problema?: bien pagando a los obreros a cien pesetas la hora o bien a partir de una "originalidad" que hasta la fecha no tiene ni jurisprudencia, ni marco legal —¿economía sumergida, tal vez?— en el mundo occidental.

Las partes y el todo

Es decir, el principal problema de este logaritmo de Arriortúa es que el trabajo no es un factor de producción más, como consideraban los

economistas clásicos (en especial David Ricardo). Si fuera así, se regiría estrictamente por las leyes de la oferta y la demanda, esto es, si la compañía atravesara un mal momento y el trabajo fuera un *input* para lograr un *output*, desprovisto de cualquier consideración social, los trabajadores tendrían que cobrar 80 pesetas, o menos, si fuera menester, para que la empresa fuese rentable (luego el obrero diría libremente sí o no a esas condiciones; ver liberalismo manchesteriano).

Centros ineficaces y caros

Las terceras, cuartas y quintas revoluciones industriales topan con que las sociedades avanzadas han creado un entorno en el que las partes están relacionadas con el "todo". No hay problema alguno para que los trabajadores, proveedores o quien sea trabajen a 230 pesetas la hora siempre y cuando el resto de la sociedad también se rija por estas normas, esto es la barra de pan a 10 pesetas y el kilo de ternera a 275. La revolución del consumidor, la



"Japón lo que tiene son buenos equipos. Pero si a los nuestros les añadimos creatividad, entonces somos mejores"

revolución del cliente, la revuelta postrera. Lo que no quiere decir que una serie de prestaciones sociales que los trabajadores de finales del siglo XX pensaban garantizadas (salario mínimo, asisten-

cia sanitaria gratuita, etcétera) no vayan a ser reformuladas en el futuro.

"Superlópez" sabe que eso no es fácil que se produzca a corto término pero no por eso deja de enviar sus salarios de

hierro a los proveedores y a cuantos le circundan. Su táctica, que no tiene en la práctica nada que ver con las tentaciones "manchesterianas" —no así la proyección teórica de su modelo a la sociedad—, como prueban sus más que aceptables relaciones con los sindicatos alemanes y, antes, americanos (un éxito no suficientemente ponderado), no deja de ser, en cambio, una forma de trasladar el problema de sus centros productivos —ineficaces, sobredimensionados y caros— al entorno más inmediato.

No es extraño, en este sentido, que las multinacionales del sector —con la boca pequeña, eso sí— estén barajando en estos momentos conceptos tales como la *virtual factory* —planta no definida—, aplicada ya por General Motors y Toyota, o el "modelo Benetton" —la franquicia industrial desarrollada por expertos como Robert Hayes y C. K. Prahjalad—. En definitiva, que la firma automovilística conserve el *know how* (su modo de hacer), la imagen de marca y el centro logístico

Minas de oro y billetes de mil

UNA de las grandes enseñanzas de José Ignacio López de Arriortúa es que en cualquier empresa existen "minas de oro prestas a ser descubiertas", billetes de mil escondidos por todos los rincones que antes sólo veía el empresario y que ahora pueden localizar todos los trabajadores actuando en equipo. José Ignacio López de Arriortúa ha diseñado un programa —KVP2— de cinco

días de duración por el que ya han pasado 12.000 trabajadores de Volkswagen.

El tercer día

El primer día se dedica a explicar en qué consiste el programa KVP y a definir las áreas de trabajo. Al tiempo, se calculan los valores que se someterán a medición —productividad, inventario, tiempos de proceso, etcétera.

En el segundo día se identifican las ineficiencias, des-

perdicios y disfunciones. Se confecciona una lista de posibles mejoras a corto (días), medio (semanas) y largo (meses) plazo.

"El tercer día es clave", señala Arriortúa. Es cuando se aplican las teorías KVP2, se rediseña el *layout* y se ponen en práctica las mejoras a corto plazo. Además, se confecciona una lista de responsabilidades a corto y largo término.

El cuarto día se trabaja con

el nuevo método. Se entrena a los protagonistas y se solucionan problemas de ajuste.

En el quinto y último día se calculan los resultados, que son presentados a la alta dirección "por los protagonistas de los puestos de trabajo". A partir de la primera semana funciona la bola de nieve: cuando el programa se implementa en todas las líneas, los billetes de mil comienzan a florecer en los más recónditos rincones. ■



«El único punto débil de la tercera revolución industrial es que llegue un momento en que quiebre el sistema»

y delegue en segundos y terceros las funciones menos avanzadas

“La función de compras en el esquema tradicional —señala ‘Superlópez’— era una mera función de soporte administrativo. Ahora hay que comprar funciones. Hay que ir hacia la integración de los suministradores en los niveles de producción. Los fabricantes de automóviles estamos cambiando el trato con el suministrador: queremos comprar funciones (entretenimiento, seguridad activa y pasiva, confort, seguridad contra el robo) y mirar atributos (reciclabilidad, menor peso, facilidad de uso, etcétera)”.

Llevada a sus últimas consecuencias, la tercera revolución industrial (reducción al máximo de los costes, manteniendo la calidad) y desde

una óptica estrictamente economicista, a Volkswagen no le sobraría un 30 por ciento de los 271.309 empleados que tenía hace poco en plantilla, como habían indicado consultoras del sector, sino alrededor de un 95 por ciento (coste de la mano de obra —se incluye coste empresa— : China, 50 pesetas hora; Taiwan, 500; EE.UU., 3.000; Zona Franca, 3.300; Alemania, 4.000). Pero es obvio que no puede operar así —¿o sí puede?— por una responsabilidad social y moral que nada tiene que ver con los rigores matemáticos y que resulta, al menos, muy complicado que logren sus proveedores.

Quiebra del sistema

Por eso, altos directivos de la Generalitat reconocen en privado —en este sector, tras la guerra entre Volkswagen y

General Motors y la consiguiente crisis de Seat, todo se reconoce en privado...— que si el plan de “Superlópez” se tratara de un proyecto final de carrera hubiera merecido un suspenso, si bien matizan que, tal vez sea, “la única opción viable”.

José Ignacio López de Arriortúa, eso no está en duda, va a conseguir ahorrar mucho dinero a Volkswagen y es un gran mérito que hay ensalzar como se merece. Pero su pretendida revolución no es más que un juego floral voluntarista y bien intencionado, aunque inhábil para trascender otro ámbito que no sea el caso específico de su firma o, a lo máximo, del sector en el que se inscribe.

No es una revolución en el sentido clásico, es una revuelta ahistórica, un revoltijo liberal adornado por guiños a los trabajadores de difícil concreción.

No se equivoca José Miguel Argüelles, director general de la consultora Booz-Allen & Hamilton Inc. y amigo de José Ignacio, cuando señala que el único punto débil de “la terce-

ra revolución industrial” es que quiebre el sistema. Un riesgo al que hay sumar otro ya comentado: las fábricas están en una sociedad; desde la industria hay que proponer soluciones integradas: la tecnología no es un mundo aparte.

Esto no supone, en absoluto, una descalificación global a los métodos propuestos por el empresario José Ignacio López de Arriortúa. Dudar desde aquí de su eficacia —General Motors, 1991, 4.500 millones perdidos/General Motors, 1992, 600 millones perdidos— sería de una petulancia absurda. Pero sí de las extrapolaciones a las que puede dar lugar su maniquea “tercera revolución industrial” —cuando sólo se trata de una parte— en un contexto distinto al del automóvil que, con completa honestidad, se resiste a ser enterrado en Europa

La última revolución protagonizada por ingenieros —y militares— dio lugar —ahí queda el gran Suarces— a la autarquía española, un período que luego no ha sido ensalzado, precisamente, por la ciencia económica como glorioso.

Pero, ahora como entonces, la crisis es tanta y tan profunda que este tipo de liderazgos morales siempre son bienvenidos. La mejor aportación de Arriortúa es que no hay causas perdidas, que hay que luchar “dramáticamente” contra las adversidades. Personas como él siempre harán falta. No en cambio profetas que den que pensar a los metalúrgicos, a los fabricantes del textil, del juguete, del calzado y un largo etcétera, que todo lo les ha pasado en estos últimos años, en el fondo, ha sido por no tener a un “Superlópez”. ■