



**CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y
Cooperativa, nº 19 extraordinario, octubre 1995, pp. 125-132**

Cooperativas de Trabajo Asociado: IRIZAR, S. Coop.

CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa
ISSN: 0213-8093. © 1995 CIRIEC-España
www.ciriec.es www.uv.es/reciriec

IRIZAR, S.COOP.



NOMBRE DE LA EMPRESA:	IRIZAR, S.COOP.
SECTOR ECONÓMICO:	342
ACTIVIDAD QUE DESARROLLA:	CARROZADO DE AUTOCARES DE LUJO
FECHA DE CREACIÓN:	1.889 (106 AÑOS), COOPERATIVA DESDE 1.967.
DOMICILIO SOCIAL:	C/ SAN ANDRÉS, 6 - ORMAIZTEGI (GIPUZKOA)
EMPLEADOS:	420
SOCIOS:	285 SOCIOS
FACTURACIÓN AÑO 1994:	6.823.000.000 PTAS.
EXPORTACIÓN: (%)	60%

1.- Evolución Irizar S. Coop. 1992/95

A finales de 1991 IRIZAR estaba en una situación de quiebra con unas pérdidas de 628 millones de pesetas, una independencia del 0'36%, una tasa de Rendimiento Empresarial del -12,21%, una productividad de 2.483 Ptas/hora Mano de Obra Directa y unas ventas/puesto trabajo de 11,3 millones de pesetas.

En 1.992 iniciamos un plan de recuperación interno con urgencia pues la situación del negocio requería decisiones acertadas.

Pusimos en Marcha el Plan Estratégico 94-96.

"IRIZAR: POSICIONAMIENTO BASICO"

en donde optamos por un crecimiento mínimo a 2 autobuses/día (partíamos de 1/día) que nos permitiera un tamaño adecuado para competir en Europa, junto a una estrategia de diversificación de mercados y no de producto.

Esto nos permite pasar a los siguientes ratios en 1.992:

- Independencia:	0,54
- Tasa Rendimiento Empresarial:	26,24%
- Beneficio:	201 Mill. de Ptas.
- Productividad:	3.796 Ptas/H. - M.O.D.
- Ventas/Puesto de trabajo	14,9 Mill. de Ptas

1.993-1.994

En estos dos últimos años el Plan diseñado hasta 1.996 queda cumplido de forma amplia, consiguiendo:

- * Un volumen de producción de 2 autocares/día con un total de 450 unidades/año, pasando a ser los quintos fabricantes Europeos de Autocares de Lujo.
- * Lograr mercados en una docena de países (pasando de 540 M a 4.201 M Ptas)
- * Lograr la ISO-9001, siendo la primera del Sector en Europa.
- * Lograr Coche del Año 94 en Inglaterra a los 4 meses de la presentación.

- * Crear IZAR TIANJIN, S.A. como primera Empresa del País Vasco en China.
- * Crear una cultura en estos años de MEJORA CONTINUA con aportaciones de todos los trabajadores que nos lleva a una productividad que se incrementa un 26% en 1.993 y un 15% en 1.994, después del salto del 52% en 1.992.

Consecuencia de esta evolución en Septiembre-94 nos planteamos una nueva ESTRATEGIA GENERAL DE EMPRESA cuyo objetivo es:

“SERVIR Y AÑADIR VALOR A NUESTROS CLIENTES”

El poder conseguir ésto nos lleva a la reflexión de aplicación de la REINGENIERIA, en base a la teoría de Hammer y Champy contando con IKERLAN como consultor externo y creando el PROCESO “Línea Cliente” como clave de aplicación.

Estamos en la aplicación de la REINGENIERIA desde Octubre-94 en su amplia definición:

“Revisión fundamental y rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en conceptos tales como: CALIDAD, SERVICIO, COSTO, INNOVACION”

Al cierre del ejercicio 94 la situación es:

- Independencia:	1,1
- Tasa Rendimiento Empresarial:	44,78% (1ª Cooperativa MCC)
- Beneficio:	717 M.Ptas
- Productividad:	5.477 Ptas/h. M.O.D.
- Ventas/Puesto de trabajo	19,4 M.Ptas

Hemos creado 300 puestos de trabajo, ya que partimos de 204 a primeros del 92, estamos 382 dentro de IRIZAR y hemos subcontratado a talleres del entorno, en este tiempo, por 120 puestos.

1.995

- * Estamos en plena aplicación de la REINGENIERIA.
- * Al 31-05 hemos incrementado las ventas en un 28% s/1.994 y pasaremos a 3 autocares/día a partir de Julio, lo que posibilitará un incremento del 45% de las ventas del total ejercicio 95 sobre 1.994.
- * Hemos obtenido el premio “Autocar del Año en España - 1.995” en su primera edición.
- * Hemos recibido el premio de “Empresa exportadora de Gipúzkoa 1.994” por la Cámara de Comercio.

- * Hemos recibido el "Premio Príncipe de Asturias a la Excelencia Empresarial en Diseño y la nominación a la Competitividad Industrial".

El premio Príncipe Felipe a la Excelencia Empresarial en Diseño Industrial, junto a la nominación para la Competitividad Empresarial, constituyen para IRIZAR una gran satisfacción y un signo de reconocimiento a los abundantes recursos técnicos y humanos que en los últimos años hemos venido dedicando a la calidad y a la innovación, orientada ésta básicamente hacia el Diseño Industrial.

Como detallaré más adelante, este enorme esfuerzo en el que se ha implicado todo nuestro colectivo, nos ha permitido superar brillantemente una profunda crisis anterior, logrando triplicar las ventas en los últimos cuatro ejercicios así como la producción de autobuses, pasando de fabricar 1 al día en 1992 a los 3 diarios actualmente.

Además, nos ha cosolidado como líder indiscutible de nuestro sector en España, con más de un 30% de la cuota de mercado y a gran distancia de nuestro más inmediato competidor, y nos ha ayudado a posicionarnos en quinto lugar entre los grandes fabricantes de autocares de lujo en Europa.

2.- El diseño, factor clave en la estrategia de Irizar

La estrategia empresarial de IRIZAR se apoya en cuatro grandes ejes: calidad, servicio, coste e innovación.

La importancia asignada a la Calidad en el proceso productivo y en el servicio postventa, se hizo patente el pasado año con la obtención del Certificado de Calidad de Empresa, según la norma internacional ISO 9001, siendo IRIZAR la primera empresa europea del sector en conseguirlo.

El Servicio se traduce en una continua búsqueda por lograr la satisfacción del cliente: a través de un sistema modular de diseño y fabricación que posibilita la personalización del producto y su adecuación a las numerosas normativas internacionales y mediante el desarrollo de una extensa red de asistencia técnica en todos los países europeos y Oriente Medio.

El Coste constituye una preocupación constante de IRIZAR, que ha venido reflejando en los siguientes incrementos de productividad acumulados; 52% en 1992, 26% en 1993, 15% en 1994 y previsiblemente del 55% del 1995.

La Innovación orientada fundamentalmente hacia el Diseño Industrial, es un área de capital importancia en la estrategia de la empresa. En IRIZAR, el Diseño es una actividad vital que cuenta con el apoyo y la implicación de los Departamentos de Marketing, Desarrollo, Ingeniería de Producción, Compras y Calidad, correspondiendo a la Gerencia la coordinación general.

Esta forma global de entender el Diseño ha dado resultados excepcionales, siendo el más importante el desarrollo del modelo CENTURY que ha conseguido la mayor plataforma para la rápida expansión de IRIZAR en España y en los mercados internacionales que hoy día absorben el 60% de nuestra producción.

3.- Impulso definitivo de Century

Apostando decididamente por la innovación, en 1990 nació el modelo CENTURY, que de inmediato se convirtió en producto estrella. En su creación participó activamente nuestro Departamento de Desarrollo en estrecha colaboración con empresas especialistas en Diseño industrial y actuando muy pronto como modelo de referencia para nuestros competidores tanto en el mercado nacional como en el europeo.

En el diseño del CENTURY se incorporan todas aquellas soluciones técnicas que garantizaban el cumplimiento de las normas de seguridad europeas referentes al carrozado, resistencia al vuelco, anclaje de los asientos, insonorización, utilización de materiales ignífugos, etc.

Con su lanzamiento al mercado en 1991, pronto adquirió un gran prestigio en el sector de autobuses y también entre el público usuario gracias a:

- su moderno diseño aerodinámico.
- si elevado grado de confort y ergonomía, tanto para el conductor como para los pasajeros.
- la calidad de los materiales utilizados.
- la economía lograda por un menor consumo de carburante del 10% y por su sencillo mantenimiento.

Todas estas cualidades han hecho posible la concesión del Premio Autocar del Año de Gran Bretaña en 1994 y del Premio Autocar del Año en 1995 en España. Pero sobre todo el CENTURY ha constituido un elemento determinante en el relanzamiento de nuestra actividad empresarial y en nuestra acelerada expansión internacional.

4.- Mejora continua

Teniendo en cuenta la referencia constante del cliente, el diseño tiene para nosotros un carácter dinámico que exige mejoras continuas en el producto. Así, desde su lanzamiento al mercado en 1991, el CENTURY ha sido objeto de varios proyectos de rediseño y desarrollo, entre los que cabe destacar:

- Restyling de los accesos y zona interior delantera, modernizándose el salpicadero y mejorando la calidad de los acabados (fin 92-mayo 93)
- Test de producto-mercado, subcontratando a una ingeniería especializada, para comprobar si las estrategias de IRIZAR eran adecuadas (1992).
- Estudio conjunto con una Escuela Universitaria de las especificaciones para fabricar piezas en composite (1992).
- Desarrollo del CENTURY de 9 metros y adaptación del Century de 12 metros al mercado inglés (1993).
- Rediseño de la superestructura del autocar, un año antes de ser obligatorio, de acuerdo con las exigencias del reglamento 66 ECE de Ginebra, que regula la resistencia del autocar en caso de vuelco (1993).
- Proyectos de interiorismo estético: butacas, moquetas, etc. (1993).
- Racionalización del diseño y la gestión de la producción desarrollado en colaboración con Ikerlan (1994).
- Elaboración de propuestas, también conjuntamente con Ikerlan, para sustituir los actuales cuadros eléctricos por sistemas electrónicos programables, más fiables y de diseño más avanzado (1994).
- También hemos empezado a trabajar en el sucesor del Century, realizando numerosos test sobre la futura línea del autocar que le sustituirá y que deberá estar en el mercado en 3-5 años.

Todos estos proyectos, realizados por nuestro Departamento de Diseño y Desarrollo, en colaboración con los especialistas externos más adecuados para cada caso, muestran el firme compromiso de IRIZAR con el diseño y la innovación en el mayor grado posible.

Nuestro equipo de diseño está integrado por 20 personas entre proyectistas y delineantes, de los que 13 son ingenieros técnicos o superiores y 7 maestros industriales. Nuestros principales colaboradores externos son el Centro de Investigación Ikerlan, el Instituto de Investigación Aplicada del Automóvil (IDIADA) y la Escuela de Ingenieros de Madrid.

5.- Incidencia determinante del diseño en el mercado

Como ya se ha señalado anteriormente, la importancia de la innovación y del diseño, entendido como un concepto integral, ha sido clave en el relanzamiento de IRIZAR y en su consolidación como proyecto empresarial.

Contar con un excelente producto como el Century, sometido además a una continua mejora y a una permanente adaptación a las normativas de los distintos países, ha constituido un factor determinante para reforzar nuestro liderazgo en España, donde hoy disponemos de una cuota superior al 30%.

Pero, sobre todo, nos ha permitido penetrar con éxito en los mercados internacionales, pasando de una exportación casi testimonial de 540 millones en 1991 a los 4.700 millones previstos para este año.

Como podréis apreciar en el cuadro que incluimos en el dossier, en cinco años vamos a triplicar las ventas globales y a multiplicar casi por 10 las exportaciones, dirigidas fundamentalmente a : Francia, Italia, Alemania, Reino Unido, Grecia Y Oriente Próximo, habiéndose incorporado este año Escandinavia, Benelux, Malta y Rusia.

Esta intensa actividad exportadora también mereció un reconocimiento explícito por parte de la Cámara de Comercio de Gipúzkoa que en marzo nos concedió el "Premio a la Empresa Exportadora del Año en Gipúzkoa".

Millones de Pesetas

Mercado	1991	1992	1993	1994	1995
Interior	2.556	3.144	1.503	2.622	4.300
Exportación	540	760	2.812	4.201	4.700
TOTAL	3.096	3.904	4.315	6.823	9.000

6.- Otros datos muy significativos

Hemos conseguido un incremento sustancial de la producción, pasando de fabricar 1 autobús/día en 1992 a 3 diarios en 1995.

También hemos logrado una evolución espectacular de la productividad con incrementos acumulados del 52% en 1992, 26% en 1993, 15% en 1994 y previsiblemente el 55% en 1995.

De una empresa en crisis hace sólo tres años hemos pasado a gestionar una actividad con alta rentabilidad empresarial.

Hemos crecido fuertemente en empleo, pasando de 230 a comienzos de 1992 a 430 puestos de trabajo en la actualidad, a los que habría que añadir otros 150 empleos creados en el entorno.

Además, hemos iniciado nuestra proyección internacional en el área productiva, con la creación de IRIZAR TIANJIN COACH en China que estos días sacará al mercado sus primeros modelos.

8.- Reingeniería

Aún siendo conscientes de los logros espectaculares obtenidos en estos años, no queremos ni podemos pararnos en lo ya conseguido.

Ya no nos resulta suficiente la aplicación de las herramientas que nos proporciona el sistema de Mejora Continua. Por eso hemos integrado a nuestro Plan Estratégico el moderno concepto de REINGENIERIA, porque queremos estar en primera línea competitiva.

REINGENIERIA que implica una revisión y rediseño total de nuestros procesos actuales, de nuestra organización y cultura empresarial, concentrándonos en aquellas actividades que añadan valor al cliente.

Con el soporte de esta nueva herramienta de gestión total, esperamos volver a alcanzar nuevas mejoras espectaculares en aquellos conceptos que consideramos claves para nuestro éxito empresarial, que son: Calidad, Servicio, Coste e Innovación orientada básicamente al Diseño Integral.