



CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y
Cooperativa, nº 19 extraordinario, octubre 1995, pp. 257-266

Sociedades Anónimas Laborales: Frenos Iruña, S.A.L.

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

FRENOS IRUÑA S.A.L.



NOMBRE DE LA EMPRESA:	FRENOS IRUÑA S.A.L.
SECTOR ECONÓMICO:	AUTOMOCIÓN, OBRAS PÚBLICAS, AGRÍCOLA
ACTIVIDAD QUE DESARROLLA:	FABRICANTE DE COMPONENTES DE FRENOS
FECHA DE CREACIÓN:	25 DE NOVIEMBRE DE 1964
DOMICILIO SOCIAL:	PAMPLONA
EMPLEADOS:	60 PERSONAS
SOCIOS:	50 SOCIOS TRABAJADORES Y 13 SOCIOS NO TRABAJADORES
FACTURACIÓN AÑO 1994:	600 MILLONES DE PESETAS
EXPORTACIÓN:	60 % DEL TOTAL DE FACTURACIÓN



1.- Introducción



Frenos Iruña se constituyó el año 1.964 en Pamplona con el objeto de fabricar servofrenos y depresores para el sector del automóvil en España.

En los orígenes, el mercado absorbía la oferta que la empresa era capaz de producir y los márgenes obtenidos cubrían holgadamente los costes totales de la empresa. Por tanto el problema consistía en producir lo máximo y distribuir el producto con una buena red de talleres para acoplar los servos y depresores a los automóviles, con objeto de mejorar y potenciar sistema de frenado.

De acuerdo a los nuevos modelos de automóviles que surgían en el mercado (téngase en cuenta que en aquella época la rotación de nuevos vehículos no era comparable a la que se da actualmente), se adecuaban nuevos tipos de servofrenos y de depresores en su caso, para lo cual se exigía un departamento técnico que diese respuesta a los nuevos modelos y al servicio post-venta principalmente.

Se exigía por otra parte, un parque de maquinaria competitivo que estuviese preparado para trabajar en serie, con unos buenos controles de calidad, para evitar la venta de productos defectuosos.

Posteriormente, y situándonos en la segunda mitad de los años 70, los fabricantes de automóviles incorporan los servofrenos en origen, se potencian las multinacionales dedicadas al freno en Pamplona y asistimos a la crisis industrial en medio de un escenario político cambiante con bastantes riesgos e interrogantes para las empresas.

De esta forma, y después de la compra de la empresa por parte de los trabajadores en el año 1978 se inicia la apertura de la empresa al extranjero, y se insiste en la homologación de la planta por parte de empresas del automóvil. De acuerdo a las exigencias en medios, aseguramiento de calidad y desarrollo técnico la Frenos Iruña elabora un plan de viabilidad a mediados de los 80 y acomete un plan de inversiones muy ambicioso con ayuda de las Instituciones.

No obstante, y por múltiples causas la empresa no se sitúa a nivel competitivo como proveedor de empresas del automóvil y en el año 1.989 se produce una crisis importante que obliga al replanteamiento total de la empresa.

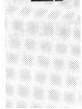
El año 1.990-1.991, y después de un plan estratégico diseñado por los Organos de la empresa (con participación del Consejo de administración, Comité de empresa y la colaboración de todos

los directivos), y conducido por una Consultora externa, se definen principalmente las siguientes líneas de actuación:

- * Trabajar intensamente el sector de series cortas de componentes del freno, en los cuales la empresa está especializada.
- * Mantener el mercado de recambio a nivel nacional y potenciar la venta en el extranjero.
- * El primer punto obliga a situarse en el mercado de primeros equipos del sector de obras públicas y agricultura (vehículos of - road), los cuales están localizados fuera de España; y a potenciar el Departamento Técnico para trabajar conjuntamente con las ingenierías de los clientes.
- * Elaboración del Manual de calidad y procedimientos de acuerdo a las normas Iso, con el hándicap de que al tener desarrollo de productos, debemos asegurar los procedimientos de diseño.
- * Cambios organizativos traumáticos para adecuar la plantilla y su cualificación a las exigencias del plan.
- * Perfeccionamiento de los sistemas de información internos y externos.
- * Atención prioritaria a los plazos de entrega, lo cual obliga a una planificación detallada con información a tiempo real del proceso productivo y a la flexibilidad en todas las áreas.

De acuerdo a las directrices marcadas, en este momento la situación de la empresa a nivel económico financiero está consolidada, con una proyección clara de profundizar en la estrategia marcada en 1.991 de potenciar el sector de obras públicas y agricultura por medio del valor añadido que se aporta a través del departamento técnico con soluciones a medida, cumplimiento escrupuloso de los plazos, aseguramiento de la calidad y política de mejora continua en todas las áreas de la empresa.

2.- Actividades y política de producto



Frenos Iruña Sociedad Anónima Laboral, se dedica al diseño y fabricación de componentes del sistema de frenos:

- * Cilindros maestros de frenos: simples, compensados de doble diámetro.
- * Booster- Servofrenos.
- * Booster- hidráulicos.
- * Depresores de vacío para motores diesel.

- * Otros tipos de cilindros: cilindros de embrague, de rueda.
- * Válvulas reguladoras de presión.

Tanto el diseño-desarrollo como la fabricación de los aparatos se realizan en la empresa de acuerdo a las exigencias del manual de calidad y a los procedimientos adaptados a la Norma Iso 9000.

Lógicamente, los desarrollos se diseñan en colaboración estrecha con los clientes, vendiendo una solución a los problemas que surgen en los vehículos .

La subcontración es escasa, efectuando el 90% de los procesos industriales en la misma empresa :

- 1- estampación / Cincado / Limpieza ultrasonidos / Soldadura.
- 2- Mecanizado: Operaciones de torneado, fresas, rectificadoras .
- 3- Montaje y Almacén.
- 4- Pruebas de vida y ensayos.

3.- Organigrama empresarial y política de recursos humanos

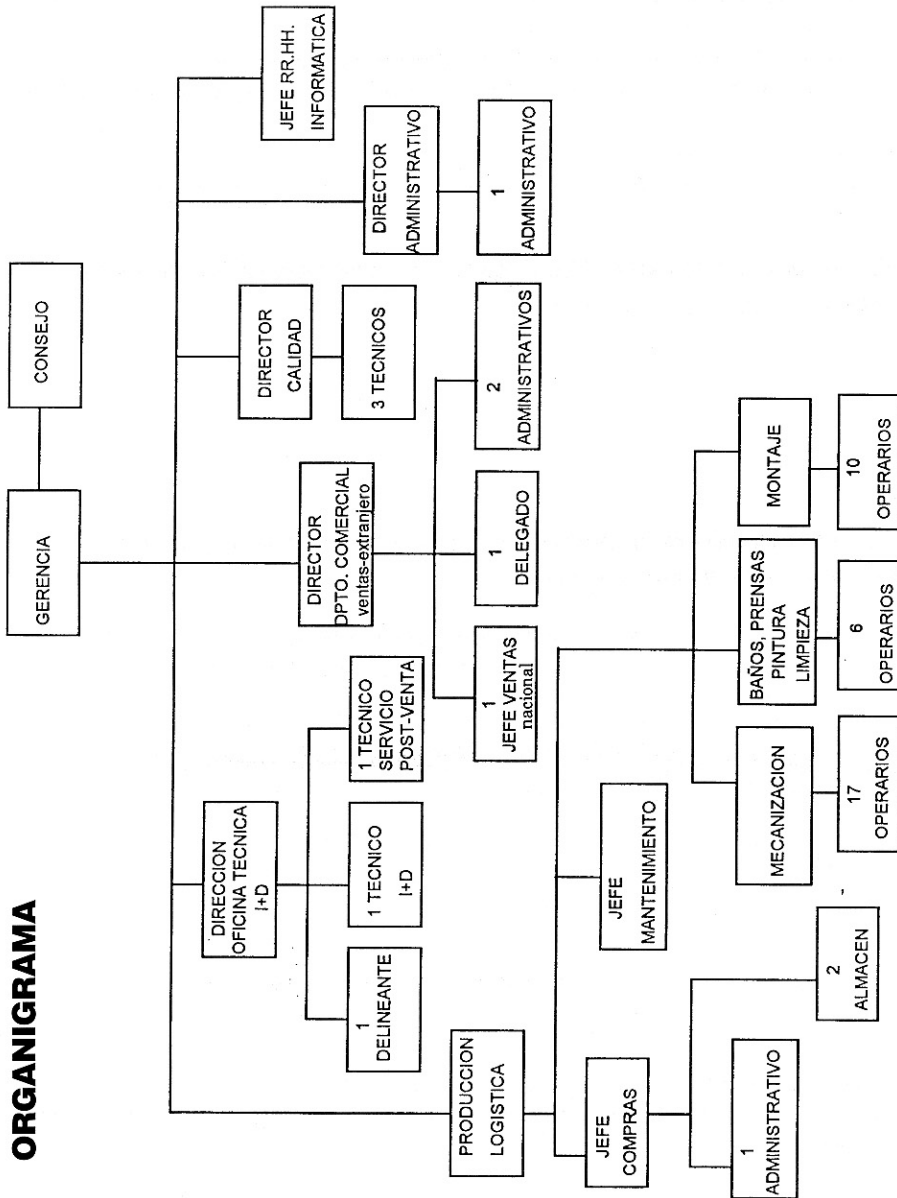
Adjuntamos el organigrama general de la empresa, con la observación de que se están potenciando los grupos de mejora, lo cual supone el superar en muchas ocasiones la situación jerárquica en la organización.

Por otra parte, y aunque en lo esencial no se prevén grandes variaciones del organigrama, debido a los cambios que se implantan para la mejor adecuación a las estrategias de la empresa, constantemente se producen modificaciones.

La política de recursos humanos implantada en estos momentos sigue las siguientes directrices:

- * Planes de formación anuales con seguimiento mensual de los mismos, en base al diagnóstico efectuado en la empresa.
- * Planes individualizados de promoción y de inserción en los puestos de trabajo.
- * Consolidación de los puestos de trabajo: Se pretende una plantilla participativa, que se recicle continuamente y que aporte valor añadido en base al trabajo bien hecho (calidad), con inteligencia (valorar más la actitud de mejora continua que el esfuerzo físico). Para ello y

ORGANIGRAMA



según las posibilidades, después de un tiempo de temporalidad que coincide con la época de formación más intensa, se persigue la integración de los temporales como trabajadores fijos con participación en el capital de la empresa.

- * Jubilaciones anticipadas para las personas que no se adaptan al proceso de mejora continua.
- * Negociación de los incrementos de salarios en base a los resultados de gestión de la empresa.
- * Calendario laboral adaptado a las exigencias de nuestros clientes, compatibilizado con unos descansos suficientes.
- * Información puntual y detallada de los datos de la empresa al Comité de empresa

4.- Políticas de mercado y desarrollo de la actividad comercial

El 40% de la producción se destina al mercado nacional (primer equipo y recambio), y el 60% al mercado exterior (primer equipo y recambio).

En el mercado nacional, un 20% se refiere al primer equipo (Nissan Motor Iberica como principal cliente), y el 80% se destina al recambio.

Las gestiones comerciales del primer equipo nacional se llevan directamente desde fábrica, sin que ocupen demasiado tiempo. La dedicación se refiere más a aspectos técnicos y a cumplimientos de programa.

El mercado de recambio de nacional se desarrolla por medio de distribuidores principalmente con apoyo de representaciones en algunas zonas:

- Cataluña.
- Madrid.
- Canarias.

Con respecto al mercado extranjero, el 90% de las ventas corresponde al primer equipo de obras públicas y el 10% son ventas de recambio en Europa y Norte de África.

Las principales gestiones a nivel técnico y comercial se llevan directamente de fábrica con el apoyo de un representante en Inglaterra y otro en Alemania, con respecto a los clientes de primeros equipos.

Para el Norte de África, la gestión comercial se hace con apoyo de representantes.



No obstante y para todos los mercados en los que se mueve Frenos Iruña, la gestión comercial tiene un componente técnico muy importante, lo cual obliga a un trabajo de colaboración muy estrecha a los departamentos comercial y técnico.

Ultimamente y para aprovechar sinergias, se está potenciando la comercialización de algunos productos fabricados fuera de Frenos Iruña, pero por el momento supone un 5% de la facturación total.

5.- Inversiones y política de innovación tecnológica

A- Inversiones

La necesidad de inversión para una industria del tipo de Frenos Iruña siempre se ha considerado como barrera de entrada para posibles competidores.

Frenos Iruña está preparada con los siguientes elementos:

- a- Terreno y edificios propios.
- b- Estampación: Cizallas, prensas y moldes y útiles.
- c- Zincado: Instalación de zincado con depuradora homologada.
- d- Limpieza: Máquina de limpieza de piezas por ultrasonido.
- e- Soldadura: Instalación apropiada.
- f- Mecanización: Tornos de control numérico (5 unidades) , Centros de mecanizado, taladros de control numérico, rectificadoras, transfer, lapeadora, bruñidoras, útiles de trabajo y otros.
- g- Montaje: Útiles de montaje, aparatos de prueba y comprobación, cestas de montaje y otros.
- h- Almacén: Contenedores y estanterías, vehículos de transporte interno.
- i- Investigación: Aparatos para ensayos de vida, tornos -taladros y otros para fabricación de prototipos y primeras series.
- j- Calidad: Laboratorio con todo tipo de medios y aparatos de control: medidores, rugosímetro con impresora, ordenador para el control de procesos y de capacidad de máquina y otros aparatos de gran valor.
- k- Gestión: hardware y software de gestión para administración, comercial, almacenes y compras, producción-planificación, ofimática.
- l- Otros: Elementos de transporte, mobiliario, instalaciones de todo tipo etc.

B- Innovación tecnológica:

Hemos señalado en algunos puntos interiores la importancia del departamento técnico en la estrategia de la empresa Frenos Iruña. La dedicación del departamento a la búsqueda de nuevos productos y materiales supone el 80% de la dedicación en este área de la empresa.

Tengamos en cuenta que este departamento supone el 10% de la plantilla con personal cualificado:

- Dos ingenieros superiores.
- Un técnico con gran experiencia en el sector del freno.
- Un delineante equipado con equipos de CAD .
- Dos oficiales de primera para trabajar con el desarrollo de productos.
- Apoyo administrativo.

Anualmente se destina a innovación más del 6% de la cifra de facturación , habiendo recibido ayudas al acogernos a programas de CEDETI y del Gobierno de Navarra, específicamente diseñados para el área de investigación.

Los frutos de este esfuerzo, se van consolidando con la introducción de nuevos productos en el mercado y con la venta en nuevos clientes de gran importancia:

- | | |
|-----------------------|-----------|
| * K.H.D. de Alemania. | * Boss. |
| * Massey Fergusson. | * Toyota. |
| * Perkins . | * Otros. |

No cabe duda de la importancia de la innovación para el logro de nuevos productos , pero se trabaja también en nuevos materiales, nuevos procesos productivos, elaboración de AMFES de diseño y de producto, inversiones en maquinaria, etc.

6.- Relación con otras organizaciones

El esfuerzo y medios que requiere una estrategia adecuada en el sector en el que nos movemos, no sería factible en base al esfuerzo único de los socios trabajadores y no trabajadores de la empresa.

Conviene señalar las relaciones de la empresa con:

CETENASA: Centro tecnológico de Navarra.

UNIVERSIDAD DE NAVARRA: Se mantiene una estrecha relación en el campo de la investigación.

CONSULTORIA INTEGRAL DE GESTION EMPRESARIAL-COINGEST: Encargados de la gestión- dirección general- planificación estratégica de la empresa.

ANEL: Asociación Navarra de empresa laborales. Apoyo constante en cuanto a la representación institucional de la empresa, gestiones directas en el campo de la mejora de la organización y en Recursos humanos, área prioritaria para alcanzar los objetivos de la empresa.

A.I.N. Asociación de Industria de Navarra. Colabora en el área de calidad.

A pesar de haber estudiado alianzas con otras empresas (algunas de ellas multinacionales de gran importancia en el sector), por el momento no se ha consolidado ninguna de ellas a nivel formal, siendo una posibilidad de permanente actualidad en la empresa aunque difícil de ajustar para los intereses de Frenos Iruña a largo plazo.

7.- La empresa ante los desafíos de futuro

Frenos Iruña es consciente del esfuerzo que se requiere para seguir siendo competitivos en el sector en el que trabaja.

Debemos tener en cuenta :

- * La globalización de los mercados.
- * Facturación de valor añadido y de soluciones a los clientes, en base a aportaciones técnicas adecuadas con costes competitivos.
- * Garantía de calidad de los productos.
- * Importancia de los nuevos métodos de gestión, en base a la participación. La época de las grandes series no tiene sentido para Frenos Iruña.
- * Importancia de la información del entorno (clientes, proveedores, nuevos productos , nuevos materiales, nuevas técnicas de gestión, etc...) y de la misma empresa.

Por tanto, en este momento estamos trabajando en base a una nueva organización, en la mejora de la información, certificación de la calidad por organismos homologados, intensificación de la exportación, nuevas inversiones para mejorar nuestros equipos técnicos, desarrollo de nuevos productos y materiales.

De esta forma, esperamos ocupar los primeros puestos y estar en primera línea ante los desafíos que nos depara la entrada en el nuevo siglo.

8.- Influencia de los valores propios de la economía social en la excelencia empresarial

La estrategia seguida por Frenos Iruña, y que ha dado su fruto y seguirá dando si nos mantenemos en esa línea no habrían sido posibles sin:

- Ayudas institucionales en la época inicial (Recordemos los préstamos habilitados por el extinguido Fondo Nacional de Protección al Trabajo).

- Constante apoyo de la Asociación Navarra de Empresas Laborales, a la cual no podemos más que agradecer su intervenciones de todo tipo en la buena marcha de la empresa, arriesgando y apostando tanto como los mismos socios de la empresa.

- Esfuerzos de todo tipo de los socios-trabajadores de la empresa. Nos referimos a:

- * Aportaciones de capital, teniendo en cuenta las escasas posibilidades financieras particulares, habilitando en muchos casos préstamos personales para la aportación de capital en los momentos de necesidad.
- * Flexibilidad ante las nuevas formas de trabajo.
- * Negociación de regulaciones de empleo en los momentos de baja producción.
- * Esfuerzos para el reciclaje continuo y la participación en las decisiones importantes de la empresa (cambios de organización, directizaciones, reajustes de plantilla etc.

Como resumen, y por las particularidades que aporta la economía social en la empresa , consideramos que suponen una ventaja competitiva importante con respecto a otras formas de organización sin ningún tipo de dudas.