

La empresa vasca
en una
sociedad globalizada.
La experiencia Irizar

por D. Koldo Saratxaga

*Conferencia pronunciada
el 28 de mayo de 2002*

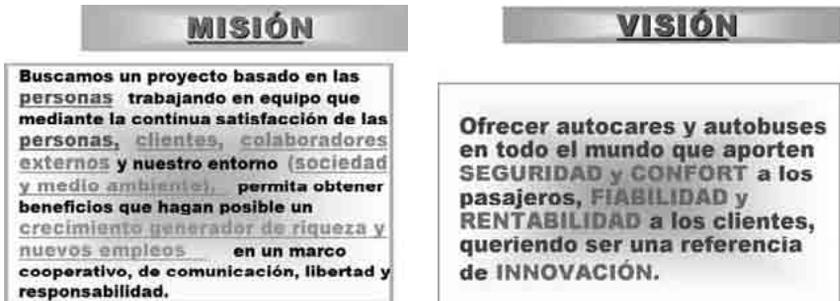
Forum Deusto

La experiencia Irizar: Características principales de IRIZAR

Koldo Saratxaga*

El secreto de la gestión de IRIZAR consiste en ser consecuente con sus PENSAMIENTOS ESTRATEGICOS, acordados por todas las personas en Asamblea.

Su estrategia principal es «FIDELIZAR A LOS CLIENTES» de acuerdo a las claves de: Calidad, Servicio, Coste, Seguridad y Salud Laboral, Orientación al cliente y Experiencia compartida, lo que se gestiona a



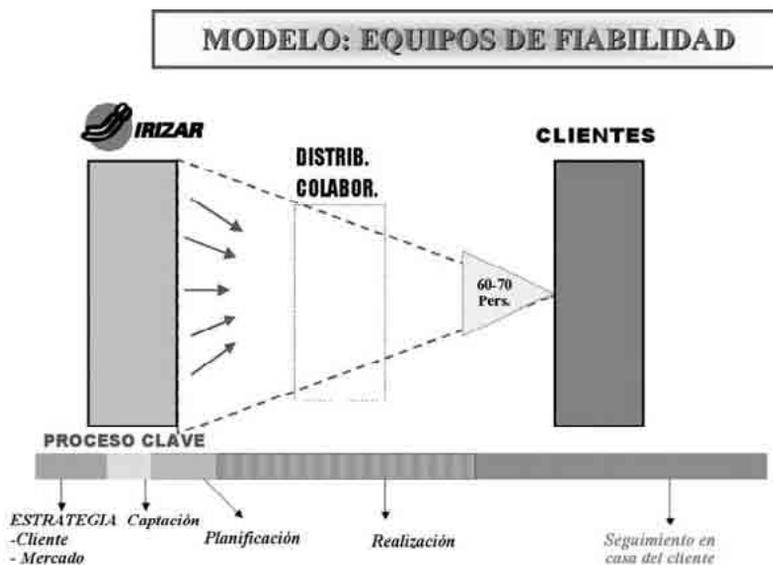
* KOLDO SARATXAGA es Ingeniero Técnico y Máster en Dirección de Empresas por la Universidad de Deusto (1982) y por la Autónoma de Madrid (1991). Entre su experiencia profesional cabe destacar que fue Asesor de Empresas en crisis para Servicios Centrales M.C.C., de 1989 a 1991 fue Director General de Urola S.Coop. (Empresa de transformado de plástico) y desde 1991 es Coordinador del Proyecto Irizar en Irizar Group (Empresa carrocera de autobuses de lujo). Ha creado joint-ventures en China, Marruecos y en la India. En 1995 obtuvo el Premio Príncipe Felipe a la Excelencia Empresarial en Diseño y en 1996 por la Gestión de la Calidad Total. En 1997 obtuvo el Premio Emprendedor del Año en España, en 2000 el Premio Internacional Txemi Cantera de Economía Social y en 2001 el Premio al Mejor Empresario del País Vasco.

VALORES COMUNES	
1.	La Fidelidad del cliente es nuestra garantía de futuro, y por ello, ha de ser nuestra máxima prioridad.
2.	Conseguir siempre la máxima competencia profesional.
3.	Fomentar y gestionar el cambio, tomando iniciativas y riesgos.
4.	Trabajar en equipo aportando ideas.
5.	Confiar en los demás y merecer su confianza.
6.	Ser abiertos en la comunicación e información. Adquirir y compartir conocimientos.
7.	Respetar a clientes, proveedores, compañeros, entorno social y medio ambiente.
8.	Convivir en libertad aceptando las responsabilidades y asumiendo el resultado de nuestras acciones.
9.	Lograr Calidad, Fiabilidad, Servicio, Coste, Innovación, Seguridad y Salud Laboral, así como compartir experiencias y tener un acercamiento al cliente.

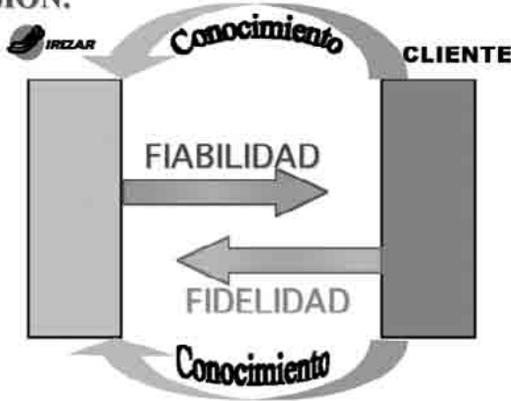
POSICIÓN COMPETITIVA	
ESTRATEGIA	FIDELIZAR A LOS CLIENTES
CLAVES	<input type="checkbox"/> CALIDAD <input type="checkbox"/> SERVICIO <input type="checkbox"/> COSTE <input type="checkbox"/> SEGURIDAD Y SALUD LABORAL <input type="checkbox"/> ORIENTACIÓN AL CLIENTE <input type="checkbox"/> EXPERIENCIA COMPARTIDA
	<input type="checkbox"/> EQUIPOS MULTIDISCIPLINARES AUTOGESTIONADOS <input type="checkbox"/> DESDE QUE SE PIENSA EN EL CLIENTE/MERCADO HASTA LA VIDA FINAL DEL AUTOCAR SERVIDO
MODELO GESTIÓN	
PROCESO PRINCIPAL	
	INNOVACIÓN

través de equipos autogestionados integrados principalmente en el proceso clave de IRIZAR (desde que se piensa en el cliente/mercado hasta la vida final del autocar servido).

En este proceso clave tienen especial relevancia los Equipos de Fiabilidad cuyo objetivo es liderar y traccionar el proceso que va desde la captación del pedido hasta la vida final del autocar, asegurándole servicio y fiabilidad con perspectiva de futuro y permitiendo orientar a todas las personas de Irizar hacia el cliente, estando más cerca de él, conociendo sus necesidades en tiempo real y consiguiendo por tanto su fidelidad.



- Los Equipos de Fiabilidad lideran la estrategia, definen los objetivos (cualitativos y cuantitativos), conectan y traccionan lo mejor del E.L.C y comunican y comparten las necesidades del cliente a fin de lograr la **ESTRATEGIA** por medio de la **VISION**.



Características que definen a IRIZAR

- Proyecto basado en las personas, con un sistema participativo y de autogestión
- Foco en el cliente, colaboradores externos y Sociedad.
- Basado en la **gestión por PROCESOS**, cuya meta es el cliente externo o interno, entre los que destaca el proceso Línea-Cliente, en el que participan más del 90 % de las personas.
- Con adhesión al principio de **mejora continua** (en calidad, servicio, coste e innovación): incremental en la gestión ordinaria de los procesos, y sobre todo radical en base a la **Reingeniería**.
- **La mejora de los resultados forma parte de su cultura.**
- Toma de decisiones con **Visión de futuro y capacidad de riesgo**, soportado por un sistema asambleario y un compromiso y liderazgo de las personas.
- **Pensamientos Estratégicos compartidos.**

Organigrama

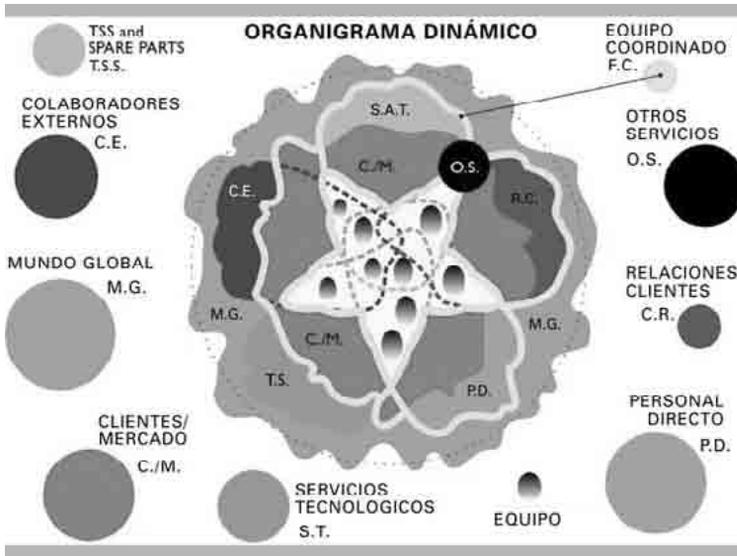
En IRIZAR hemos pasado de un organigrama funcional a un organigrama dinámico en coherencia con nuestros Pensamientos Estratégicos.

Con esta imagen queremos representar que el Proyecto IRIZAR se encuentra dentro de un ámbito global, mundial, no definido, como indica, y que hace pensar a todas las personas de IRIZAR, en qué campo nos movemos.

Con respecto a los clientes pretende indicar algo similar, los clientes es la estrategia, es la base y debe ser parte del pensamiento de quienes integramos IRIZAR tanto en el día-día como en la visión a largo plazo.

Con el organigrama dinámico, en lo referente a las personas, queremos, en coherencia con el modelo de gestión, que el trabajo en equipos multidisciplinares y autogestionados con objetivos definidos, permita un entorno de libertad y responsabilidad que permita el máximo de creatividad, de experiencia compartida, de generación de conocimiento, de rehusar la tarea que no genera valor para el cliente y que mantenga la permanente ilusión de sus integrantes.

El Equipo Coordinador (E.C.) (Equipo Directivo) tiene como misión facilitar la vida y logro de los objetivos de los equipos y velar por el logro de los Pensamientos Estratégicos.



Actualmente, Irizar fabrica autocares de lujo que se venden en 65 países de los 5 continentes, principalmente en los mercados más de-

sarrollados de Europa y América, y cuenta con una presencia productiva en mercados de gran futuro como China, Marruecos, Brasil, México e India consecuencia de su Estrategia en Transferencia de Tecnología.



Activos en 65 países. Plantas productivas: 6 países



En 1998 se crea **IRIZAR Group** en consecuencia con su estrategia de Alianzas, integrando sus actividades de: **IRIZAR TIANJIN** (China 1995), **IRIZAR MAGHREB** (Marruecos 1997), **IRIZAR BRASIL** (1998), **IRIZAR MEXICO** (1999), **INTERNATIONAL HISPACOLD** (España 1997), **IRIZAR TVS INDIA** (2001) y **S.A. MASATS** (España 2002).

Avance hacia la excelencia empresarial

1992: Inicio nueva etapa: Proyecto y Liderazgo compartido

Tras la crisis económica, IRIZAR inicia su recuperación a partir de 1992 con las acciones de salvamento lideradas por el nuevo Director General entonces incorporado, e implantadas gracias a la magnífica respuesta de las personas. Esto se reforzó con un nuevo equipo directivo que puso en marcha un proyecto de liderazgo compartido.

1993-1994: La internacionalización como estrategia y Certificación ISO9001

Uno de los primeros pasos de ese nuevo camino compartido fue el establecimiento del posicionamiento estratégico básico de la compañía. En mayo de 1993, IRIZAR toma decisiones radicalmente diferentes a las acciones que estaba llevando a cabo la competencia. Su objetivo básico sería alcanzar un volumen de facturación de dos vehículos al día (duplicando el volumen de producción de 1993) en base a un reforzamiento de las ventas en el mercado de exportación en un único nicho de mercado: los autocares de lujo. Se adopta la internacionalización, en base a potenciar un único producto, como una estrategia, actuando en los países de más impacto en volumen y exigencia: Alemania, Francia, Inglaterra e Italia. Posteriormente: Escandinavia y Benelux. En paralelo se creó el departamento de Transferencia Tecnológica con vistas a obtener diversificación en nuevos mercados y rentabilidad a largo plazo mientras se expande la actividad.

Consecuencia de la estrategia son:

- su actual **Red mundial de servicios** (y premiada como Empresa Exportadora del año en 1995),
- la progresiva expansión del **Irizar Group.**, y
- los premios concedidos a sus productos (entre los que podemos destacar: Premio **Príncipe Felipe a la Excelencia Empresarial en**

Diseño Industrial (1995), Autocar del Año en España, (1995), Autocar del Año en Gran Bretaña (1994 y 1997), Premio Transporte Mundial de Oro (1998).

Estas decisiones llevaron a pensar en tener que afrontar un nuevo esfuerzo, que parecía imprescindible, aunque no habitual en el sector, como fue el Aseguramiento de la calidad mediante ISO-9001. IRIZAR es la primera empresa europea fabricante de autocares de lujo en obtener en 1994 el **Certificado de Calidad de Empresa según ISO 9001**.

1994: Gestión por procesos y cambio de la organización a través de la Reingeniería

Tras alcanzar el volumen de facturación de dos vehículos al día en base a un reforzamiento de las ventas en el mercado de exportación, IRIZAR revisa su estrategia general en septiembre de 1994.

IRIZAR rompe nuevamente con lo establecido apostando por una herramienta controvertida por los testimonios dispares sobre sus resultados y porque supone rupturas radicales que muy pocas empresas pueden afirmar con rotundidad haber realizado. «*Adoptamos la **reingeniería** porque iba a facilitar el mantenimiento de nuestra ventaja competitiva a medio-largo plazo respecto a nuestros competidores europeos.*

«En Irizar la reingeniería es la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en conceptos tales como calidad, servicio costes, e innovación».

1995: Incorporación del Modelo de Excelencia E.F.Q.M.

En 1995 IRIZAR comienza a autoevaluarse en base al Modelo de la European Foundation for Quality Management (**E.F.Q.M.**), y decirle incorporarlo como modelo de referencia/exigencia para facilitar su progreso hacia la Excelencia Empresarial. La utilización del Modelo de Excelencia E.F.Q.M. está contribuyendo notablemente desde entonces en el camino de IRIZAR hacia la Excelencia Empresarial.

Entre los reconocimientos recibidos por IRIZAR en 1996 y 1997 por su trayectoria hacia la Excelencia Empresarial, cabe destacar el Premio *Príncipe Felipe a la Excelencia Empresarial por la Gestión de la Calidad Total (TQM)*, y el *Premio Emprendedor del año en España*.

*1998: Ampliación Instalaciones. Creación de Irizar Group.
Certificación ISO14001*

En respuesta a las demandas de los 35 países suministrados desde Ormaiztegui, IRIZAR unifica sus plantas de producción, invirtiendo 3.000 millones de pesetas y ampliando su capacidad de producción en un 50 %.

—Consecuencia de la estrategia de internacionalización a través de la Transferencia de Tecnología iniciada en 1993, se crea IRIZAR GROUP.

La constante preocupación de IRIZAR por el medioambiente, hace que sea la primera empresa europea del sector que obtiene el **Certificado de ISO 14001 por el Sistema de Gestión Medioambiental**.

1999: Máximos reconocimientos a la Excelencia Empresarial

El constante avance de IRIZAR hacia la Excelencia Empresarial ha recibido en 1999 los reconocimientos externos de máximo nivel:

- Premio Vasco a la Excelencia en Gestión Empresarial (Q de Oro)** según el Modelo de Excelencia **E.F.Q.M.**, otorgado por el Gobierno Vasco, tras la obtención de la Q de Plata en 1998. Siendo la primera empresa que alcanza esta posición en el País Vasco.
- Finalista del Premio Europeo a la Excelencia Empresarial (European Quality Award)**. Máximo reconocimiento a nivel europeo de la Excelencia Empresarial, otorgado por la European Foundation for Quality Management (**E.F.Q.M.**) en 1999 a las 13 mejores empresas de toda Europa en la modalidad de grandes empresas. IRIZAR es la primera empresa del Estado español, no multinacional, que recibe este reconocimiento. La selección de los finalistas al Premio Europeo se basa en los estándares y prácticas de Calidad en la Gestión y Excelencia Empresarial más altos que existen. Este premio es claramente el reconocimiento a la Excelencia más deseable en Europa.

2000: Máximos reconocimientos a la Excelencia Empresarial

Premio europeo a la Excelencia Empresarial (E.Q.A 2000). IRIZAR gana en el 2000 el Premio Europeo a la Excelencia Empresarial —«European Quality Prize 2000»—. Premio concedido anualmente por la Fundación Europea para la Gestión de Calidad —European Foundation for Quality Management (EFQM)—. Es el reconocimiento más presti-

gioso de Europa en el campo de la excelencia empresarial. IRIZAR, que ya fue finalista el año pasado, fue la única empresa española clasificada en la presente edición. Sólo tres en el apartado de grandes empresas españolas han ganado este premio hasta ahora y, de ellas, IRIZAR es la primera que no pertenece a un grupo multinacional extranjero.

Premio Mejor Empresario del País Vasco del 2000. Koldo Saratxaga - Coordinador General del Proyecto IRIZAR recibe el premio al Mejor Empresario del País Vasco por su trayectoria empresarial.

Premio Internacional Txemi Cantera. IRIZAR recibió el premio Txemi Cantera de Economía Social. Premio promovido por la Agrupación de Sociedades Laborales de Euskadi (A.S.LE.), internacional y con periodicidad anual y por el cual se distingue a Instituciones, Organizaciones, Empresas o personas que más se hayan destacado en la defensa de los principios que comportan la Economía Social: Participación, Democracia y Solidaridad.

2001: Máximos reconocimientos a la Excelencia Empresarial

IRIZAR se implanta en India. Consecuencia de la Estrategia de Internacionalización a través de la Transferencia de Tecnología, IRIZAR se implanta en India a través de la creación de una nueva empresa en Joint Venture con ASHOK LEYLAND y TVS creando IRIZAR TVS LTD.

Mejor empresa del País Vasco. IRIZAR otorgado por la revista MUNDO EMPRESARIAL EUROPEO en su cuarta edición.

Irizar PB: nuevo autocar del año en España. En un acto celebrado en Madrid el día 18 de enero, el jurado eligió, por sus características técnicas, comodidad, seguridad, estética, etc. al nuevo PB de Irizar como el Autocar del Año 2001.

Premio TOP-TEN Líder de Marketing 2001. La empresa carrocera Irizar fue reconocida con el premio Top-Ten Líder de Marketing 2001 que se entregó por el Club de Marketing de Barcelona en una cena de gala presidida por el conseller de la Generalitat de Cataluña, Artur Mas.

Mejora espectacular con datos palpables

IRIZAR atravesó por serias dificultades empresariales en el bienio 1990-91, cuando llegó a acumular pérdidas por valor de 1.000 millones de pesetas. Desde que el actual máximo responsable, Koldo Sara-

txaga, lideró en 1992 un plan de viabilidad, IRIZAR ha pasado de ser la empresa de la Corporación Mondragón con peores resultados a, según publicaba *The Economist* en el primer trimestre de este año, «probablemente la empresa más eficiente del mundo en su sector». Las decisiones estratégicas que provocaron tal cambio fueron, por un lado, la de centrarse exclusivamente en la producción de autocares de lujo, así como abordar el mercado internacional pero, sobre todo, la de revolucionar su modelo de organización hacia una gestión basada en las personas unidas por el reto de satisfacer al cliente.

El ritmo de producción de la factoría de Ormaiztegi ha aumentado y el posicionamiento de IRIZAR en el mercado europeo ha pasado del sexto puesto al segundo en el mismo período.

IRIZAR es el fabricante de autocares líder de su sector y segmento (lujo) en el mercado español y el segundo proveedor del mercado europeo. Ambos mercados se encuentran atomizados y sometidos a una fuerte tendencia a la concentración de la oferta, mediante alianzas entre carroceros y fabricantes de chasis que, además de autobuses, fabrican camiones (Mercedes, Volvo, Scania, Man, Iveco-Renault o DAF). En Europa se venden anualmente 10.000 autocares de lujo, pero sólo 7 proveedores producen más de 600 unidades al año; de modo similar, IRIZAR tiene en España una cuota de mercado del 33 % y otros 10 carroceros se reparten los dos tercios restantes.

A la altura de los mejores

Como prueba del deseo de ampliar sus horizontes y codearse con las mejores compañías del mundo, IRIZAR ha comparado los valores de su rendimiento con el de empresas que cotizan en Bolsa y con los índices financieros líderes del mercado internacional, como General Electric en los EE UU, ganadores de los premios EFQM en Europa, y sus competidores. De los resultados de estas comparaciones se desprende que si IRIZAR cotizara en Bolsa, el aumento de su valor habría superado al logro por las mejores empresas del mundo.

A pesar de lo positivo de los resultados económicos, IRIZAR subraya como meta última de su misión la creación de empleo. Este es un factor crítico en el éxito de IRIZAR y uno de los factores más relevantes de su contribución al entorno social con el que convive. Entre 1993 y 1999, el empleo en la planta de Ormaiztegi aumentó en un 280 % y si se tiene en cuenta la expansión en ultramar y el efecto so-

bre los subcontratistas locales, el número de puestos de trabajo directos atribuibles a la actividad IRIZAR ha experimentado un crecimiento del 471 %.

Ventas

**CREACIÓN
RIQUEZA
(Empleo)**

