

CASO IRIZAR:

Un proyecto basado en las personas



IRIZAR es un PROYECTO EMPRESARIAL BASADO EN LAS PERSONAS con un sistema de autogestión y participación, que buscan la Excelencia Empresarial mediante la continua satisfacción de clientes, personas, colaboradores externos y sociedad, posibilitando un crecimiento generador de riqueza y nuevos empleos.

Construye autocares de lujo (siendo líder absoluto en España y segunda en el sector en Europa) y su actividad comercial se extiende a 65 países. Está integrada por 624 personas en Ormaiztegui (Gipuzkoa), en el País Vasco español. IRIZAR nació en 1889, y está entre las más de 100 empresas independientes que forman parte de Mondragón Corporación Cooperativa (MCC)¹.

En 1998 se crea IRIZAR Group en consecuencia con su estrategia de expansión y Alianzas, integrando sus actividades de: IRIZAR TIANJIN (China 1995), IRIZAR MAGHREB (Marruecos 1997), IRIZAR BRASIL (1998), IRIZAR MEXICO (1999), INTERNATIONAL HISPACOLD (España 1997) e IRIZAR TVS LTD. en India (2001), lo que supone siete actividades con 2.200 personas.

El sector de carrozado de autocares de lujo a nivel europeo sirve a un mercado de 9.000 unidades/año. En Europa existen 7 fabricantes de más de 400 autocares/año, entre los que IRIZAR ocupa el segundo lugar desde 1998 (año en que fabricó desde Ormaiztegui 944 autocares). En España el mercado se abastece entre un total de 13 carroceros, entre los que destaca IRIZAR como líder absoluto con una cuota del 34,5% (2000). IRIZAR, en contra de la tendencia mayoritaria en el sector dentro de Europa, mantiene desde 1993 una estrategia de diversificar mercados y de centrar su esfuerzo en un único tipo de producto : el autocar de lujo de larga y media distancia. En la actualidad IRIZAR comercializa tres modelos de autocares: Century, InterCentury y el nuevo modelo PB.



Para la fabricación de un autocar se parte de un chasis proveniente de una de las grandes marcas fabricantes de vehículos industriales (DAF, IVECO, MAN, MERCEDES, RENAULT, SCANIA, SPARTAN, VOLVO,...). Las relaciones de IRIZAR con estos fabricantes tienen un carácter especial, con importantes implicaciones de carácter tecnológico, comercial, etc.

¹ Siete divisiones componen el Grupo Industrial de MCC en las que se hallan integradas más de ochenta empresas de producción con marcas de reconocido prestigio como Copreci, Danobat, Fagor, Irizar, Maier, Orbea, Orkli, Orona y Urssa.

IRIZAR vende sus autocares directamente a los clientes finales dentro del mercado interior español, y a través de Importadores (que a su vez venden a los clientes finales) en el mercado de exportación. IRIZAR mantiene acuerdos de distribución con los importadores, que en su mayoría coinciden con distribuidores de fabricantes de chasis. Para el mercado europeo cabe destacar especialmente la relación de asociación comercial con SCANIA.

La flexibilidad es factor diferencial de IRIZAR y una de las claves de su rápida expansión desde 1991. La red mundial de servicios (de venta y post-venta) de IRIZAR se extiende actualmente a 65 países.

Su modelo de gestión basado en las personas y en el proceso ha creado un entorno de trabajo que realmente valora al individuo y genera crecimiento de las ventas, beneficios y satisfacción de los empleados y los clientes.

Se trata de una empresa poco habitual con una estructura de gestión radicalmente diferente. Desde 1999, ha funcionado como un “proyecto basado en personas”, cuyas características básicas son:

- ? Pensamiento estratégico compartido.
- ? Visión de futuro y asunción de riesgos, apoyado en un sistema de ensamblado eficiente y en el compromiso y liderazgo compartido del personal de IRIZAR.
- ? Dirección por procesos, basado en un sistema de equipos multidisciplinares autogestionados y en una cultura de implicación del personal.
- ? Innovaciones continuas y radicales, basadas en los principios de la reingeniería.
- ? Énfasis en la compatibilidad de las necesidades de empleados, clientes, colaboradores externos, sociedad y medio ambiente.
- ? Generación de riqueza y empleo, mediante la mejora de los resultados.

Sus orígenes como fabricante de carruajes a finales del siglo XIX, donde el trabajo artesanal y las habilidades del trabajo con metales eran utilizados para fabricar vehículos a medida bajo pedido, se traducen en el cuidado, atención individual y preocupación por los detalles de la fabricación actual de sus vehículos de lujo. Se combinan la utilización de técnicas y procesos de última generación con un respeto por la experiencia individual de forma similar a lo que ocurre en la fabricación de jet privados. La diferencia reside en que gracias a la utilización de técnicas de fabricación flexible, IRIZAR fabrica 6 vehículos por día, 1.400 por año, lo que le otorga una ventaja competitiva en su sector.

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. Esta estrategia sería : "servir y añadir valor a nuestros clientes, lo que conduciría a duplicar de nuevo el número de unidades producidas al año (pasando a fabricar 4 autocares/día) con el mismo patrimonio general y los mismos márgenes, aunque sin aumentar en la misma proporción el número de personas".

Para alcanzar estos objetivos IRIZAR rompió 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. Basándonos exclusivamente en las herramientas habituales de la mejora incremental nunca íbamos a ser capaces de introducir los cambios precisos para cumplir nuestro principal objetivo, añadir valor a nuestros clientes, y conseguir una posición que nos permitiera producir más y mejor, reaccionando con éxito antes las condiciones y retos cambiantes del mercado. Impactando en los procesos principales del negocio, la reingeniería nos sitúa a todas las personas de IRIZAR desde entonces ante un objetivo único: satisfacer a nuestros clientes".

"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. La reingeniería ha comprimido nuestros procesos y nuestro organigrama horizontal y verticalmente, confiando tareas múltiples a personas o equipos que actúan autónomamente y que antes acudían al superior jerárquico, formando la toma de decisiones parte del proceso. Tras la reingeniería en Irizar los jefes han dejado de actuar como supervisores y se comportan como entrenadores. De hecho, no existen los jefes en nuestra organización por lo que todos pensamos en las necesidades de los clientes".

"La reingeniería ha creado equipos de personas que trabajan juntas para realizar un proceso total. Son personas más generalistas, menos especialistas, tienen una mayor sensación de desarrollo y realización, y comparten los retos y objetivos, cuya meta es el cliente. Ahora IRIZAR está organizada en Equipos Línea-Cliente (participan en este proceso clave el 90 por ciento de las personas de la organización, así como proveedores y clientes externos) que gestionan todo el proceso, desde el pedido del cliente hasta la vida final del autocar".

La utilización de la reingeniería ha evolucionado de ser en 1994 sólo una herramienta para mejorar radicalmente el principal proceso de IRIZAR, a ser desde 1996 la filosofía sobre la que se sustenta su Modelo de Gestión (como se recoge en sus principios y características de gestión actuales.

La gestión por procesos se ha ido extendiendo desde la iniciada en 1994 para el proceso Línea-Cliente hasta la actual, en la que la práctica totalidad de las actividades que desarrolla IRIZAR se gestionan por procesos enfocados hacia el cliente de los mismos (que puede ser : el cliente externo/interno, las personas de IRIZAR, la sociedad,...) en vez de tener objetivos de áreas o departamentos funcionales.

Como resultado de este proceso de reingeniería la organización pasa a caracterizarse por los siguientes rasgos distintivos:

A.- LIDERAZGO COMPARTIDO

Irizar tiene implantado lo que ellos denominan modelo de gestión participativo, que va más allá de las nociones tradicionales de enriquecimiento del puesto de trabajo (empowerment) o participación de los empleados. La clave de esta cultura es un liderazgo compartido gracias al trabajo en equipo. El enriquecimiento del puesto de trabajo está implícito en la mayoría de situaciones operacionales; IRIZAR se enorgullece de su flexibilidad, velocidad de respuesta al cliente y a las necesidades del mercado y de su enfoque centrado en los resultados financieros y sociales.

Según el gurú del management Peter Senge, "el liderazgo existe cuando las personas dejan de ser víctimas de las circunstancias y comienzan a tomar parte en la creación de dichas circunstancias" Este espíritu fluye por la empresa, desde el pensamiento estratégico compartido hasta la gestión por procesos, basada en un sistema de trabajo en equipos multidisciplinares.

Como muchas empresas que han logrado el Premio Europeo de Calidad, IRIZAR es una organización plana. Sin embargo, es prácticamente única en la forma en que parece haber eliminado totalmente las jerarquías. No hay cargos por voluntad propia. Incluso, Koldo Saratxaga, que dirige la empresa, trabaja ostenta el cargo de Coordinador General Ejecutivo. "Todo el mundo juega el mismo papel en el éxito de la empresa", dice. "No existe distinción entre el directivo y el trabajador de línea, el personal de cocina y el director financiero. Dar valor a las contribuciones económicas es una cosa, pero en términos humanos todos somos iguales. El mejor modo de recompensar al personal es tratarlos con respeto, escucharles y reconocer su trabajo. Y el mejor modo de reconocer a las personas es transmitirles su importancia para la organización. Todo lo que hacemos está relacionado con este principio".

B.- GESTIÓN DE PROCESOS

El trabajo en equipo está en la actualidad tan profundamente integrado en la cultura de IRIZAR que sería fácil y erróneo pensar que la empresa siempre ha trabajado así. La decisión estratégica de gestionar por procesos en toda la organización se tomó como parte de una serie de cambios en busca de una gestión participativa provocados por la crisis financiera que la empresa

atravesó en 1991. El sistema anterior de gestión no funcionaba, pero el nuevo sistema de trabajo en equipo y basado en los procesos no fue fácil de implantar.

"Cuando adoptas la gestión de procesos, los departamentos se convierten en un concepto redundante" explica Mentxu Baldazo, Coordinador de Excelencia & EFQM. "Pero necesitas estar segura de que los empleados tienen las herramientas y formación necesarias para tener éxito, y nuestra forma de asegurarnos de ello es mediante su participación en equipos de trabajo".

La encuesta de satisfacción de empleados de 1999 indicó que un 95% del personal pensaba que las acciones de los líderes merecían su confianza, muy por encima del 83% obtenido en 1995. Un porcentaje igualmente elevado de la fuerza de trabajo cree que se les está proporcionando educación, entrenamiento y oportunidades de promoción para ayudarles a progresar en sus trabajos.

"El mejor activo de un líder son las personas que están preparadas para ayudarle en su tarea. Queremos crear una cultura en la que todo el mundo es un líder. Los equipos multidisciplinares autogestionados son la forma que hemos elegido para conseguirlo" dice Mentxu Baldazo. "El modelo EFQM nos ayuda a evaluar cómo de bien lo estamos haciendo, pero lo más importante es comprender que la gestión por procesos es un cambio radical en la forma de ver el negocio".

Como Coordinador General Ejecutivo, el Sr. Saratxaga predica con el ejemplo. "No creo en "el jefe", nunca lo he hecho y nunca lo haré", dice. "El proyecto de IRIZAR es nuestra oportunidad de probar que nuestra teoría es correcta. Nuestra filosofía comienza con los líderes y finaliza sin líderes. Nuestra actividad es un continuo que generará su propia energía".

C.- CONFIANZA EN EL INDIVIDUO.

El Sr. Saratxaga ve los equipos multidisciplinares como un elemento clave para crear un entorno de trabajo adecuado- que reconozca y de libertad de expresión a las diferentes formas en que los empleados añaden valor para el cliente. IRIZAR está totalmente gestionada por procesos, basados en equipos multidisciplinares autodirigidos.

"Mucha gente dice que *no hay reglas* en la empresa. Hasta cierto punto es verdad. Hemos tratado de crear una situación donde las personas pasen mucho tiempo pensando en qué es necesario para agradar al consumidor y no el 80% pensando en como controlar al resto de empleados", dice el Sr. Saratxaga. "Es una realidad de la naturaleza humana querer ser feliz y no necesariamente esto se consigue haciendo feliz al jefe".

En la planta, la ausencia de una jerarquía convencional se toma como un voto de confianza en las actitudes y habilidades del personal de la empresa. "Trabajamos perfectamente sin supervisores o jefes y la responsabilidad está compartida al 100%", dice Iñaki Zuloaga, un mecánico. "Existen relaciones muy estrechas entre la línea de producción e ingeniería, lo que permite que los objetivos se alcancen y que el cliente esté satisfecho. Hemos reducido los tiempos de ciclo, trabajamos más a gusto, estamos mejor entrenados y tenemos mucha más iniciativa que antes.

Estamos mucho más implicados en el Proyecto y mucho más comprometidos con él. La prueba de ello es que estoy liberado de mi trabajo en planta y estoy colaborando en un proyecto de ingeniería de producto. No podría volver al sistema anterior y abandonar esta libertad y calidad de vida”.

En la filosofía de IRIZAR la felicidad es un poderoso factor de motivación y es impulsado por el éxito. “Las personas necesitan participar en el éxito-el logro es un objetivo humano básico”, dice el Sr. Saratxaga. “Por lo tanto, las reglas del Proyecto IRIZAR se escriben por sí mismas. Necesitamos crear una organización de clase mundial donde tengamos éxito a todos los niveles y donde nuestra gente sea feliz en su trabajo. Estoy convencido que para lograr una “gran libertad” necesitas grandes objetivos. No tenemos metas normales en IRIZAR, pero al mismo tiempo empleamos la mejora continua para impulsar a la empresa hacia delante”.

D.- RESULTADOS CLAVE

Respecto a cualquier estándar que consideremos la empresa ha experimentado una mejora espectacular. Las ventas se han incrementado un 529% desde 1992 y el margen bruto se ha incrementado un 727% en dicho período. Para apreciar claramente estos resultados, es necesario tener presente que las ventas de IRIZAR aumentaron un 300% desde 1994, mientras que el competidor que creció lo hizo “tan solo” en un 55%. Estos resultados están originados por una gestión excelente de los costes y gastos, que se redujeron un 61% durante el mismo período. Las exportaciones han aumentado un 2900 % desde 1991, demostrando la efectividad de la estrategia de diversificación de la empresa. IRIZAR ha conseguido exportar con éxito en 1999 a 65 países a partir de los tan sólo 5 países a los que exportaba a comienzos de los noventa, exportaciones que además no resultaban tan rentables como en la actualidad.

La cifra global de ventas de IRIZAR GROUP durante el ejercicio 2001 alcanzó los 245 millones de euros con un incremento del 7% respecto al año anterior (227 millones de euros). En número de autobuses vendidos el incremento fue del 14% alcanzando las 2.068 unidades.

E.- COMPARTIR EL ÉXITO

Quizás más que cualquier otro solicitante del Premio de Excelencia Europeo, IRIZAR puede presumir de una relación directa entre sus beneficios y su distribución entre las personas que los generan. La mayor parte de los empleados tienen participación en la empresa -la política de la empresa es garantizar a sus empleados el status de socio después de tres años de servicio. La empresa distribuye entre sus socios (accionistas) un dividendo líquido del 7,5% del salario, más un 70% de la variación del IPC sobre el capital que han invertido en IRIZAR. “La reinversión de beneficios” – los beneficios no repartidos son reinvertidos en la empresa y representan un incremento de valor para los accionistas- se ha incrementado permanentemente desde 1993.

Los resultados de IRIZAR la convierten en la estrella dentro del grupo cooperativo Mondragón, grupo de cooperativas autónomas que conjuntamente forman una de las 10 mayores corporaciones en España y la mayor en el País Vasco. Como demostración de su deseo de establecer objetivos ambiciosos y compararse con los mejores, IRIZAR ha comparado su rendimiento con empresas líderes a nivel mundial -como General Electric y otras, sus principales competidores, empresas líderes del sector de la automoción, etc. Los resultados de estas comparaciones resaltan aún más los resultados de IRIZAR, ya que si IRIZAR cotizara en Bolsa su valor se habría incrementado más que las mejores empresas a nivel mundial. Sin embargo, estas comparaciones son tan solo académicas. Más importante, es el principio: IRIZAR está tratando de velar por los intereses de sus accionistas comparándolos con el valor que podrían haber obtenido en otras empresas y tratando de igualar y superar los más altos niveles de rendimiento.

F.- CREACIÓN DE EMPLEO

Aunque las medidas financieras son impresionantes, IRIZAR destaca que el objetivo último de su misión es la creación de empleo. Este es un factor crítico de éxito para la empresa y es también reconocido como el principal factor por la sociedad en la empresa realiza su actividad. Entre 1993 y 1999, los puestos de trabajo se han incrementado un 136% en la planta de Ormaiztegui. Teniendo en cuenta la expansión en otros continentes y los efectos de los subcontratistas locales, el número de puestos directamente relacionados con las actividades de IRIZAR han aumentado un 471% en dicho período. En los últimos años, la tasa de creación de empleo de IRIZAR ha superado significativamente a su principal competidor y a la media de creación de empleo en el País Vasco y en España. En 1998, los logros de la empresa fueron reconocidos con el European Challenge Award de la Comisión Europea. Pero quizás lo más importante es que su propio personal considera que sus trabajos son seguros- un 98% cree que IRIZAR continuará con políticas que garantizarán su futuro y la continuidad del negocio.

G.- REPUTACIÓN DE LA EMPRESA.

IRIZAR ha medido como es percibida por sus vecinos más próximos desde 1995, mediante un amplio número de factores, que incluyen la generación de riqueza, la creación de empleo, la gestión ambiental y de seguridad laboral, la implicación activa en la excelencia de la comunidad y su contribución a la mejora de la imagen de la comunidad en el extranjero. Estos estudios muestran que desde 1997 es percibida como una de las mejores empresas del País Vasco y como un serio rival al ranking de “el mejor de los mejores”.

Esta elevada reputación sin duda está relacionada con el objetivo de “hacer de IRIZAR una empresa excelente por medio de la satisfacción continua de ... los colaboradores externos”. Para

IRIZAR son “colaboradores externos” los proveedores, los importadores, los fabricantes de chasis, los socios de innovación de productos y de gestión financiera, las joint ventures y las empresas en las cuáles IRIZAR tiene participación. La gestión de proveedores es una actividad crítica, puesto que la compra de materiales y servicios supone un 75% del coste total de un autobús de IRIZAR. Se han realizado importantes esfuerzos desde 1990 para integrar a los suministradores en los procesos de IRIZAR. Así, se ha evolucionado desde entregas JIT a la implantación de sistemas de gestión compartida de información para satisfacer las necesidades futuras. La participación de los proveedores en equipos multifuncionales de innovación de alto rendimiento ha supuesto mejoras que han incorporado nuevas características innovadoras en los autobuses (tales como sistemas de aire acondicionado y de ventilación) y han logrado importantes reducciones de costes tanto en las empresas proveedoras como en IRIZAR. Las encuestas a los suministradores muestran que la satisfacción en las relaciones con IRIZAR se ha elevado del 68% en 1997 a un 93% en 1999.

Las relaciones estrechas con los importadores (clientes y también distribuidores con los que IRIZAR está asociada para ofrecer al usuario final sus productos y servicios en los mercados de exportación) son consideradas como la principal razón de su éxito en estos mercados de exportación. Conocer que tipo de suspensión funciona mejor en Suecia o que tipo de aire acondicionado es más eficaz en Hong Kong es vital. Al mismo tiempo, puesto que los clientes, especialmente aquellos que utilizan los autobuses para viajes de larga distancia, tienen necesidades cada vez más homogéneas, los vehículos necesitan estar equipados para condiciones extremas tanto de clima como de relieve. El doble acristalamiento, por ejemplo, solía ser una característica de los autobuses de climas nórdicos. En la actualidad, es utilizado para cualquier tipo de situación climática.

H.- TRIUNFANDO GRACIAS A LA CALIDAD

Estos resultados han hecho de IRIZAR la empresa de Europa más rentable en su sector. De acuerdo con un informe publicado por Economist Intelligence Unit en Mayo de 2000, IRIZAR es “probablemente en la actualidad el fabricante de autobuses más eficiente del mundo”. En un sector donde el líder del mercado por volumen de ventas es Evobus, filial de Daimler-Benz, los logros técnicos y financieros de IRIZAR son extraordinarios.

El éxito de IRIZAR está basado en su estrategia de centrarse exclusivamente en la fabricación de autobuses de lujo y la diversificación de mercados. Mientras que las configuraciones de los autobuses varían ampliamente en función de los requerimientos del cliente, la “alta ingeniería” permanece constante. Esto permite centrarse en la diferenciación basada en la calidad en aquellas características que realmente afectan a las percepciones del cliente.

En su centenaria historia, IRIZAR ha hecho de la innovación y el diseño una de sus principales señas de identidad. Actualmente fabrica autocares de lujo con enorme flexibilidad, en base a innovaciones y desarrollos tecnológicos propios, adaptándolos a múltiples chasis, mercados (cubriendo las reglamentaciones de seguridad y homologación de países diferentes), y requerimientos de clientes. Esta capacidad de adaptar este único producto, en función de múltiples variantes que se configuran según las necesidades del cliente, hace que estos dispongan de un amplísimo abanico de posibilidades.

El diseño modular y la flexibilidad de sus métodos de fabricación, permiten una total adaptación a los requerimientos más variados de cada cliente. El amplio equipamiento standard puede ser complementado con una amplia gama de opcionales, que se han ido desarrollando a lo largo de los últimos años, enriqueciéndose con aportaciones de los distintos mercados internacionales en los que sus autocares vienen prestando servicio.

Un autobús estándar de IRIZAR tendrá más de 55 asientos distribuidos de forma convencional. Un diseño a medida tendrá una mezcla de asientos orientados al frente, mesas, zonas de asientos informales distribuidas como una salón de cocktail e incluso varios asientos totalmente reclinables que pueden utilizarse como camas. Autobuses para largas distancias también tendrán un área para el descanso de los conductores.

Un diseño interior y exterior atrevido y altamente individualizado son señas de identidad de la oferta de IRIZAR. Ningún diseño es demasiado complejo para los técnicos y diseñadores de IRIZAR formados por Walter Maurer, experto reconocido a nivel mundial en diseño de superficies que ha trabajado con varios equipos de Formula Uno. IRIZAR es en la actualidad líder reconocido en el arte de realizar diseños sorprendentes que sean bien aceptados por el mercado y considerados como de alta calidad y duraderos. Sus autobuses han ganado premios en toda Europa por su calidad y grado de innovación². La manifestación más clara de la satisfacción de sus clientes es el elevado grado de repetición de compra. Como consecuencia de ello IRIZAR tiene una tasa de lealtad de sus clientes del 76% – y es considerada como la mejor de los mejores en todos los factores en relación a la competencia.

²IRIZAR consiguió la certificación ISO 9001 en 1994 y la ISO 14001 en 1998. Se implantó la Gestión por Procesos en 1994 y en 1995 se introdujo el modelo EFQM. Los premios obtenidos incluyen en el premio Príncipe de Asturias a la Excelencia Empresarial en 1996, la Q Dorada a la Excelencia del gobierno vasco en 1998, en 1999 fue finalista del Premio Europeo a la Excelencia y la certificación de IQNET como empresa de clase mundial en el año 2000.

PROCESO DE DISEÑO Y DESARROLLO DEL NUEVO MODELO PB

Más de 3 años de investigación exhaustiva con entidades, proveedores y clientes a nivel mundial así como con todas las personas de IRIZAR con el único objetivo de poder ofrecer al mercado el mejor producto y servicio, han dado como resultado un autocar de última generación. Creado y diseñado en base a los objetivos prioritarios, que surgieron del estudio que se realizó y que se han cumplido a la perfección: Más SEGURIDAD, más CONFORT, más FIABILIDAD y más RENTABILIDAD.



El 27 de Agosto de 1997 surgen las primeras ideas que definían las bases sobre las que debía pilotar el proyecto de creación del nuevo autocar:

- ? Innovador.
- ? Capaz de satisfacer las necesidades de esta década.
- ? Competitivo.
- ? Lanzamiento primeros del 2001

Estas exigentes bases llevan a decidir la creación de los cuatro grandes pilares que han soportado el desarrollo durante estos tres largos años:

- ? Marketing: Analizar las futuras necesidades de un mercado global.
- ? Diseño: Acercar el estilo y desarrollo que conlleva la automoción.
- ? Tecnología: Aplicación de los conocimientos de superiores tecnologías como aviación, automoción, a nuestro sector.
- ? Experiencia: El conocimiento y la ilusión de un equipo con historia centenaria, que lidera el proyecto.

Tras una exhaustiva búsqueda de los colaboradores que cumplieron estos requisitos, y asumiendo las bases del proyecto, se inició el mismo con los siguientes colaboradores:

- ? **LKS.-** Empresa experta en análisis de mercado-producto quien focalizó su trabajo en 2 direcciones:
 - ? Analizar e intuir las necesidades de los clientes para esta próxima década, conociendo la opinión tanto de los propietarios, técnicos, conductores y usuarios finales. Este estudio se ha llevado a cabo en

6 países europeos (España, Francia, U.K., Italia, Alemania, Escandinavia)

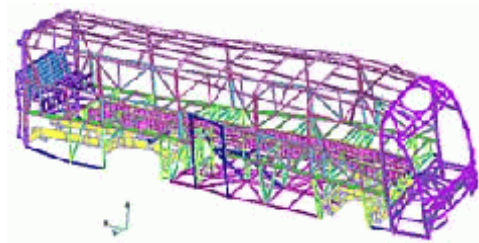
- ? Consultar a Universidades, Instituciones y en general personas bien informadas sobre las evoluciones posibles, de las tecnologías y legislaciones.

El resumen nos lleva a conocer que las mayores inquietudes se centran en mejorar tanto cualitativa como cuantitativamente los siguientes atributos, por éste orden: SEGURIDAD, CONFORT, FIABILIDAD, RENTABILIDAD

- ? **ARUP DESIGN RESEARCH (A.D.R).**- Compañía Inglesa de Ingeniería y Diseño conocida por trabajos de Ingeniería como la Opera de Sydney, Aeropuerto de Hong Kong y la Torre de Barcelona , así como en el diseño e industrialización en automoción, gama lujo, como Bentley, Rolls-Royce,... y aviación en jets de lujo. Analizada la competencia de IRIZAR a nivel europeo y tras rigurosos análisis llega a la conclusión que el reto estaba en superar el actual Century de IRIZAR, el cual es base de referencia para medir los objetivos alcanzados. IRIZAR ante la elevada inversión que esto suponía, ha sido un cliente altamente exigente en sentir las aportaciones a los atributos que el mercado solicitaba.

A.D.R. ve la personalidad del nuevo autocar centrada en los siguientes aspectos:

- ? Exterior: Estilo con carácter propio, dinámico, robusto y seguro.
- ? Interior: Sensación de teatro, sintiendo las formas elegantes, claridad y al mismo tiempo, transmitiendo seguridad.



- ? **SENER.**- Ingeniería internacional con alta experiencia en aeroespacial y automoción, comunicaciones y energía, aportando sus lemas propios que son Innovación y compromiso con la calidad. La aportación de SENNER ha tenido sus principales consecuencias en la seguridad y en el confort del nuevo autocar. El aumento de seguridad descansa en el diseño de una estructura concebida para garantizar una conducción más estable y segura, y una mayor integridad en caso de

accidente. La mayor estabilidad de conducción, avalada por los conductores de pruebas, se ha conseguido gracias a los altos valores de rigidez a torsión y a flexión de la nueva estructura. La mayor resistencia en caso de vuelco, un 30% superior a la de la estructura del autocar Century, se ha conseguido gracias al nuevo diseño de los anillos anti-vuelco de la estructura y al aprovechamiento eficiente de la estructura lateral.

El aumento de confort se ha conseguido en tres aspectos diferentes: confort ambiental, gracias al nuevo sistema de climatización; confort acústico, gracias al nuevo concepto de aislamiento acústico; y confort frente a vibraciones, gracias a la reducción de las vibraciones conseguida por la estructura.

También hay que destacar la aportación de SENER a la calidad y a la rentabilidad del nuevo autocar:

- ? La mejora de la calidad se ha conseguido gracias a una estructura con mayor precisión dimensional, que permite una adaptación precisa de los acabados y un mejor ajuste de elementos (puertas).
 - ? La mejora de la rentabilidad se ha conseguido gracias a un diseño aerodinámico que reduce la resistencia al avance y la deposición de suciedad, y gracias a una estructura más rígida y con mayor precisión dimensional, que reduce los problemas de desajustes y facilita la intercambiabilidad de repuestos.
-
- ? **IRIZAR.-** IRIZAR marca los objetivos, lidera el proyecto, se une con proveedores y fabricantes de chasis e implica a todas sus personas, orientando todos estos conocimientos y capacidades al logro de los objetivos y atributos que se le exigen al nuevo autocar. En este proceso de tres años y medio se han involucrado más de 1000 personas, se han superado los 18 millones de euros y se han aportado más de 80 innovaciones.

ORGULLO POR EL TRABAJO BIEN HECHO

Los autobuses de IRIZAR son utilizados por estrellas del rock como Tina Turner y Rolling Stones. (Un autobús para una gira de rock puede tener tan sólo doce cómodos asientos con reposabrazos y tapizados con piel de cordero). También, han sido seleccionados como medio de transporte exclusivo de equipos y personalidades durante la Eurocopa de Francia en 1998. Semanalmente, son utilizados por la mayoría de los más prestigiosos equipos de fútbol en Europa. Jefes de Estado en Europa y Oriente Medio han encargado sus propias versiones individualizadas.



Las personas de IRIZAR están orgullosas de sus logros en la fabricación de productos excepcionales de alta calidad que están atrayendo clientes de todo el mundo. Además, son conscientes de que los compromisos de la empresa con los principios de la excelencia en los negocios la han convertido en un modelo a seguir no sólo en España, sino en toda Europa.

Fuente: Elaboración propia a partir de www.efqm.org y www.irizar.com