

“IRIZAR, ANÁLISIS DEL DESARROLLO DE SU SISTEMA DE  
MANUFACTURA”

UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA  
Estudios con reconocimiento de validez oficial por Decreto Presidencial  
Del 3 de abril de 1981



IRIZAR, ANÁLISIS DEL DESARROLLO DE SU SISTEMA DE  
MANUFACTURA

ESTUDIO DE CASO

Que para obtener el grado de

MAESTRO EN INGENIERÍA INDUSTRIAL EN SISTEMAS DE  
MANUFACTURA

Presenta

JORGE ALBERTO OLAVARRIETA DE LA TORRE

Director del trabajo: M.A. ANGEL FERNÁNDEZ GAMERO

Lectores: M.C. GUILLERMO MARTÍNEZ DEL CAMPO  
y M.C. ERICH STARKE FABRIS

México, D.F.

2005

## **Resumen.**

En este estudio de caso se presenta cómo una empresa ha logrado la supervivencia, la competitividad y la excelencia merced a su organización como cooperativa - basada en la participación del personal - y a sus estrategias de manufactura, de diseño de producto y de nicho de mercado.

La empresa de que se trata, IRIZAR, es fabricante de carrocerías de autobús (autocar) de uso foráneo. Ha llegado a, en opinión de algunos, la primera a nivel mundial en este tipo de producto.

Además de optar por una organización, plana, sin jefes ni relojes marcadores de asistencia y que trabaja a base de equipos, se sujetó a un proceso de BPR (reingeniería de los procesos de la empresa) mediante el cual se analizaron y se rediseñaron todos los procesos de la empresa, aplicándose todas las técnicas de la ingeniería industrial, desde las más básicas (métodos y tiempos) hasta las más modernas, como lo son las TI (técnicas de la información).

## **TABLA DE CONTENIDO.**

	PAG
<b>CAPÍTULO 1</b>	
<b>ANTECEDENTES, El Grupo Industrial Mondragón.</b>	1
<b>CAPÍTULO 2</b>	
<b>LA COOPERATIVA IRIZAR.</b>	37
<b>CAPÍTULO 3</b>	
<b>LA REINGENIERÍA DE PROCESO.</b>	56
<b>CAPÍTULO 4</b>	
<b>EL PRODUCTO.</b>	98
<b>CAPÍTULO 5</b>	
<b>IRIZAR EN EL MUNDO</b>	104
<b>CAPÍTULO 6</b>	
<b>IRIZAR EN MEXICO.</b>	109
<b>CAPÍTULO 7</b>	
<b>CONCLUSIONES.</b>	117
<b>BIBLIOGRAFIA.</b>	120
<b>ANEXO, La Experiencia Cooperativa de Mondragón</b>	122

## **Introducción.**

Al estar buscando material para la clase de Ingeniería y Aseguramiento de la Calidad, me encontré un artículo denominado (más o menos) así: “Ganamos tanto dinero que nos da pena decirlo” y que se refería a la historia de Irizar, una compañía fabricante de autobuses que, de estar al borde de la quiebra, logró llegar a ser una de las principales proveedoras de carrocerías en Europa y actualmente en todo el mundo y que en el momento de la publicación del artículo había ganado el Premio Europeo de Calidad.

En ese artículo se hacía mucho énfasis en que la causa del éxito estaba en el compromiso del personal con la empresa. Una de las frases decía: “Si para lograr que algo resulte se requiere que esté ahí a las cuatro de la mañana, ahí estaré a las cuatro de la mañana”. Esto puede interpretarse como que el autor de la frase no estaba obedeciendo una orden para estar trabajando a las cuatro de la mañana sino que la persona por su propia iniciativa iba a trabajar o a hacer lo que hiciera falta con tal de conseguir una meta.

Esto trajo a mi mente estas ideas: “Nueva cultura de trabajo” “Organización plana”, “Valores inculcados al personal”, que en realidad, aunque novedosas, no son precisamente originales. Al investigar más lo concerniente a Irizar, encontré que además está relacionado con otros conceptos que actualmente se manejan en la ingeniería industrial, como BPR o Reingeniería de los Procesos de la Empresa.

Existen numerosos textos en los cuales se exponen tanto los conceptos como las técnicas de la Reingeniería de Procesos. Pero lo que es valioso, es el poder analizar lo que una empresa

específica ha hecho al respecto. De Irizar tenemos muy documentada su evolución, por lo que creo que vale la pena estudiar esta empresa dentro del ambiente de la ingeniería industrial y de los sistemas de manufactura.

En resumen, durante la última década, Irizar, fabricante de autobuses de lujo, surgió desde las profundidades de la depresión para llegar a ser un ejemplo de empresa de excelencia, de alto desempeño, consistentemente rentable, ganadora de premios. Su éxito se ha cimentado en el enfoque al cliente, en un modelo administrativo movido por la gente y que, además, expone algunos de los conceptos clave - excelencia en la empresa y gestión de la calidad total - llevados a niveles no vistos de eficacia.

Para cualquier estudioso de los sistemas de manufactura, como lo es todo alumno de la maestría en ingeniería industrial en sistemas de manufactura, este caso representa la síntesis de las técnicas de la ingeniería industrial, desde las más básicas hasta las más avanzadas, pero con un elemento adicional -que no suele tenerse en cuenta- **la importancia de las personas y la participación de todos tanto en el trabajo como en las decisiones y en las utilidades.**

En este trabajo se consideran los antecedentes de Irizar, su éxito no se puede entender sin tomar en cuenta a un movimiento cooperativista que nació en la localidad de Mondragón, Guipúzcoa, España pocos años después de terminada la guerra civil española. Las circunstancias reinantes en el país vasco en esa época (habían sido derrotados, estaban bajo una dictadura y las condiciones económicas eran más bien terribles) no eran favorables al desarrollo de empresas. A pesar de todos los obstáculos, nació el Grupo Mondragón con

una pequeña cooperativa y fue creciendo hasta llegar a ser un complejo grupo de cooperativas que abarcaban desde la capacitación de los miembros hasta los manejos financieros y la distribución de bienes de consumo.

Al tratar de la cooperativa Irizar, se describe la forma en que llegó a constituirse como una empresa mundial aplicando en una forma muy particular la Reingeniería de Procesos de la Empresa. Este tema es particularmente interesante para los estudiosos de la ingeniería industrial y de los procesos de manufactura. Después de esto, se describe el producto que comercializa y sus diferentes desarrollos en el mundo.

Al final del trabajo se presenta como anexo la historia detallada del Grupo Mondragón.

## CAPÍTULO 1

### ANTECEDENTES, El Grupo Industrial Mondragón.<sup>1</sup>

**«Para que una empresa funcione, lo primero es unir a las personas»**

Koldo Saratxaga, presidente del grupo Irizar.

#### 1. EL CONTEXTO.

La extraordinaria historia de Irizar se inicia muchos años antes de su éxito actual, precisamente en los años sombríos que siguieron a la guerra civil española, cuando el mundo se debatía en la Segunda Guerra Mundial y en España, que quedó postrada económicamente por los estragos de la guerra de Franco contra la república, se sufría toda clase de carencias.

La empresa Irizar es una empresa parte del grupo Mondragón. Mondragón es una pequeña ciudad de la provincia de Guipúzcoa (Gipuzkoa según la grafía vasca), llamada también Arrasate<sup>2</sup>. Ahí en Mondragón se inicia la historia de este caso. Ese grupo Mondragón, hoy denominado Mondragón Corporación Cooperativa, constituye probablemente el paradigma más conocido de un desarrollo social y

---

<sup>1</sup> Las ideas, datos, estadísticas y figuras de este capítulo están tomados del trabajo de Rafael Chaves "El Modelo Corporativo de Mondragón"

<sup>2</sup> Es bastante común que las poblaciones del país vasco tengan un nombre "español" y otro en vasco, como San Sebastián – Donostia, Bilbao – Bilbo, Fuenterrabía – Hondarribia, etc.



económico desarrollado con una base cooperativa. Se ha escrito abundantemente sobre él en los diversos campos de las ciencias sociales y administrativas.

*‘Quienes piensen en crear una cooperativa deben hacerlo pensando en la posibilidad de poder conjugar esfuerzos con otras ya que de ordinario estas entidades de modestas dimensiones no tienen otra forma de poder llegar a actuar en el plano económico con seguridad y potencia más que asimilando las ventajas de la empresa mediante las asociaciones intercooperativas. No basta en evitar una servidumbre individual mientras se corre el riesgo de caer en servidumbres colectivas’*

*José M<sup>a</sup> Arizmendiarieta (en Azurmendi, 1984:557)*

Como la historia se inicia en los años 50, hay que mencionar que en ese entonces Mondragón tenía alrededor de los 10,000 habitantes (en la actualidad supera los 25,000). Es un pueblo, como los de la región, de tradición industrial ligada al acero, y muy particularmente al sector cerrajero (en 1870 existían 134 cerrajeros). En 1906 se agrupan estos cerrajeros y forman la Unión Cerrajera, la mayor empresa entonces y alrededor de la cual gira la actividad económica de Mondragón hasta la segunda mitad del siglo pasado, cuando las cooperativas la desplazarán de manera definitiva.

La historia política y sindical de Mondragón ha sido muy activa. En 1916 tuvieron una huelga que duró tres meses. Durante la guerra civil Mondragón, que estaba en territorio republicano, contribuyó con tres columnas a la lucha. Obviamente, al finalizar la guerra, sufrió represión política además de hambre, en un entorno en el cual las relaciones laborales eran bastante tensas.

## **2. ORIGEN Y PRIMERA EVOLUCIÓN**

Hay que señalar que el originador de la experiencia cooperativa de Mondragón fue D. José María Arizmendiarieta, activista republicano quien, al acabar la guerra fue hecho prisionero y condenado a muerte (salvó la vida por un detalle legal). Posteriormente estudió teología y fue ordenado sacerdote. En 1941 llega a Mondragón como coadjutor del párroco. Gran conocedor de la Doctrina Social de la Iglesia y de la tradición cooperativa, empezó su labor transformadora basándose en la educación tanto profesional como social. Convencido de que lo único que podría cambiar la cultura y los valores de los hombres era la educación, se puso a enseñar a los jóvenes de la escuela de aprendices de la Unión Cerrajera. Al darse cuenta de las limitaciones de este campo, decide fundar en 1943 una escuela alterna para aprendices en la cual trató de que se diera una formación completa, técnica y humana, que imbuyera así a los jóvenes de la comarca en el ideal cooperativo y la mentalidad social.

- El primer paso.

Para poner en marcha este proyecto acude a la sociedad civil: padres de familia de la población, varias empresas de la ciudad y el movimiento Acción Católica (ligado a la Doctrina Social de la Iglesia) financian el proyecto. En poco tiempo esta obra se convierte (1948) en la Liga de Educación y Cultura. Esto significa una consolidación y una institucionalización del proyecto. Ya no es solamente él, es la sociedad de Mondragón, o sus miembros y grupos sociales más activos los que la promueven.

Años después, ayudó a una selección de los estudiantes más capaces de la Escuela a proseguir sus estudios hasta alcanzar el título de ingeniero técnico, en la Universidad de Zaragoza. Tras graduarse, éstos se incorporaron en la Unión Cerrajera en calidad de personal calificado. No tardaron estos jóvenes en tratar de modificar el entorno y las relaciones laborales de la empresa, incluso pretendieron introducir los conceptos cooperativistas, pero fracasaron al chocar tanto con los representantes y los dueños de la empresa como con los propios trabajadores.

..

El elemento transformador clave en la filosofía del P. Arizmendiarieta es la educación, en sus dos dimensiones, profesional y social. La formación profesional

favorece procesos de movilidad social vertical, por ejemplo, que los hijos de la clase trabajadora accedan a puestos de mayor status y remuneración.

La educación social cambiaría la cultura, las creencias y los valores de los hombres. El hombre con formación y capacitación integral, es capaz de transformar la realidad y hacer posible una sociedad mejor. A través de la educación integral el hombre se hace humano y mediante la acción comunitaria y solidaria puede llegar a superar sus necesidades de forma estable y duradera, para lo cual tiene que buscar la eficacia económica y social.

- Segundo paso: Ulgor (Fagor)

Al fracasar el intento de lograr una transformación de la Unión Cerrajera desde adentro, los impulsó a poner en marcha un proyecto empresarial propio. Como las circunstancias políticas dificultaban la apertura de nuevas empresas, los cinco jóvenes ingenieros decidieron adquirir una compañía existente en 1955 en Vitoria, dedicada a producir aparatos de uso doméstico. A la empresa la denominaron Ulgor, combinando las iniciales de sus apellidos: Usatorre, Larrañaga, Gorroñoigoitia, Ormaechea y Ortubay. Como no disponían de capital para esta adquisición, recurrieron a préstamos de sus amigos. El Padre Arizmendiarieta les aconseja que la nueva empresa se forme como Sociedad Cooperativa Industrial, lo cual coincidía con sus inquietudes ideológicas. Inicialmente se dedicaron a

producir estufas domésticas de petróleo y posteriormente de gas butano, cuando se introdujo su uso en el mercado español. Esto fue un acierto estratégico ya que se pudieron posicionar en este nicho de mercado, inclusive consiguieron una licencia de una empresa italiana.

Los problemas iniciales para conseguir los fondos para esta primera empresa, así como los encontrados para financiar la escuela de formación profesional, en cierta forma iluminaron al P. Arizmendiarieta, pues poco tiempo después ya había diseñado el esquema de una cooperativa de crédito.

Paralelamente, otras iniciativas cooperativas fueron surgiendo en la zona de Mondragón. Se crean Talleres Arrasate (1957) que producía máquinas-herramienta, Funcor, una fundición (1956) en Elorrio así como la cooperativa de consumo de San José de Mondragón.

Paralelamente, otras iniciativas cooperativas fueron surgiendo en la zona de Mondragón. Se crean Talleres Arrasate (1957) que producía máquinas-herramienta, Funcor, una fundición (1956) en Elorrio y la cooperativa de consumo de San José de Mondragón.

- Tercer paso: La Caja Laboral Popular

El padre Arizmendiarieta se dio cuenta de la necesidad de que las cooperativas contaran con un soporte financiero que eliminara los riesgos de tener que recibir créditos de un sistema financiero capitalista tradicional. Por lo tanto, propone a las cooperativas la creación de una entidad de crédito cooperativo. No fue totalmente fácil la aceptación de esta idea, pero tanto Ulgor, Talleres Arrasate, Funcor y la cooperativa de consumo de San José de Mondragón terminaron por patrocinar la creación, en 1959, de la cooperativa de crédito Caja Laboral Popular.

La CLP (Caja Laboral Popular) tenía la función de captar el ahorro de la población y así estar en posibilidad de financiar a las cooperativas asociadas. Mediante una exitosa y novedosa campaña de mercadeo se logra dar credibilidad e inspirar confianza en la población para que inviertan en la nueva CLP y de este modo se conviertan en socios de la misma.

En poco tiempo la Caja Laboral Popular (CLP) se convierte en el centro de gravedad del conjunto de cooperativas de Mondragón. Al controlar financieramente al grupo, adquirió una importante capacidad de decisión respecto a los nuevos proyectos de inversión de las cooperativas socias, a la creación de nuevas cooperativas, a la orientación de la investigación, etc. Esto le permitirá ser un elemento institucionalizador y vertebrador del grupo, lo cual viene a ser sancionado mediante un vínculo formal entre ella y las cooperativas asociadas, al instituirse el denominado 'Contrato de Asociación a CLP'.

De acuerdo con este contrato, la cooperativa que esté asociada a la CLP y que desee acceder a sus servicios financieros y empresariales, contrae una serie de obligaciones entre las que destacan:

1. exclusividad con la CLP en las operaciones financieras de la cooperativa asociada,
2. aceptación de los Principios cooperativos básicos,
3. aceptación de una auditoria periódica de CLP,
4. remisión periódica a CLP de informes, especialmente del Plan de Gestión Anual,
5. como norma general, todos los trabajadores serán socios y no habrá más socios que los trabajadores,
6. condiciones relativas a la retribución a los trabajadores (rango salarial, en general, entre 1 y 3), a la remuneración del capital (6%) y a la no monetización de los excedentes netos.

Con estas 'normas' se homogeneizan unas reglas de funcionamiento dentro del incipiente 'grupo cooperativo'.

La distribución de beneficios dentro de las cooperativas del grupo, una vez descontados los impuestos y amortizaciones, el 70% del retorno va dirigido a los

socios trabajadores, el 20% va a recursos propios (reservas y fondos ínter cooperativos) y el 10% revierte en actividades de educación y promoción cooperativa.

Cada nuevo socio debe aportar el equivalente de un año de salario, siendo el 80% del mismo recuperable, por incorporarse a capital social, y el 20% no recuperable al destinarse a reserva obligatoria. Si el nuevo socio no puede aportar esa cantidad puede pedir un préstamo a la CLP. El capital individual se revaloriza por la afectación de beneficios, distribuidos entre los fondos obligatorios (FRO –Fondo de reserva obligatorio- y FEPC –Fondo de educación y promoción cooperativa-) y el capital individual.

CUADRO 1. Comparativo entre la Caja Laboral Popular y otras entidades financieras (año 2000)

Entidad financiera	Referencia	Activos, en millones de €
BBVA	Primer banco español	190.496



Bancaixa	Primera caja valenciana	19.846
Bilbao Vizcaya Kutxa	Primera caja vasca	12.802
Caja Laboral Popular	Primera cooperativa de crédito española	8.085
Caja Rural Almería y Málaga	Segunda cooperativa de crédito española	5.754

### **3. DESARROLLO DEL ENTRAMADO INSTITUCIONAL Y EXPANSIÓN DEL GRUPO DE MONDRAGÓN**

En visión retrospectiva, Ormaechea, uno de los cinco pioneros de Ulgor, señalaba que la Escuela y la Caja constituyeron los pilares de este movimiento cooperativo: la Escuela formaba a los cooperativistas y la Caja Laboral Popular ofrecía los servicios financieros y de asesoramiento empresarial necesarios para su desarrollo empresarial.

Pero este desarrollo reposó realmente también en otros factores, uno de ellos, su capacidad para dotarse de instituciones de apoyo basadas en la cooperación empresarial. De hecho, Caja Laboral era la primera piedra de este proceso de innovación institucional. Es por ello que a la experiencia cooperativa de

Mondragón se le ha considerado tradicionalmente un símbolo de sobre cómo merced a la cooperación (así como a la implicación y el pacto social -formas sociológicas de cooperación-) decenas de cooperativas enclavadas en sectores de actividad originalmente diversos pueden responder a los continuos desafíos económicos y sociales de un mundo en transformación. A los desafíos económicos porque la cooperación en sus distintas dimensiones ha sido y es un instrumento eficaz y eficiente para conferir competitividad activa, flexibilidad, creatividad y capacidad de adaptación del conjunto de estas empresas cooperativas a los continuos cambios acaecidos en el entorno económico. A los desafíos sociales porque la cooperación ha permitido mantener y crear empleo estable y establecer un sistema de seguridad y solidaridad interpersonal e interempresarial. Estas dos modalidades de cooperación, económica y social, han sido una constante de este grupo de cooperativas vascas, aunque tales modalidades han experimentado con el tiempo un lógico proceso evolutivo.

Progresivamente, el número de cooperativas del grupo iba creciendo, por petición de entrada de nuevas cooperativas, radicadas en diferentes zonas de Euskadi, o por creación de nuevas empresas ligadas a las ya existentes (caso de Fagor, de la que emanarían varias empresas más).

El origen de estas cooperativas era muy heterogéneo y presentaba generalmente un carácter espontáneo, situación que conllevó una marcada dispersión sectorial

(en términos de producto, mercado y tecnología) entre las mismas, con presencia en sectores tan diversos como la distribución minorista, la producción agrícola o la fabricación de bicicletas, muebles y electrodomésticos. Esta dispersión sectorial constituía una seria dificultad para el desarrollo de acuerdos de cooperación económica de carácter sectorial entre las mismas. Ello no impidió, sin embargo, el establecimiento de otro tipo de acuerdos, sobre todo considerando que las numerosas necesidades y los problemas que padecían estas cooperativas eran similares.

En efecto, tras la primera experiencia exitosa de innovación institucional, la Caja Laboral, cooperativa de 2º grado diseñada para paliar los problemas financieros de las cooperativas, se urden nuevas instituciones (denominadas ‘entidades de cobertura’) destinadas a cubrir necesidades de los socios-trabajadores y de sus empresas, las cooperativas, en tanto que medios para mantener sus empleos. Se crean la Escola Politecnikoa, Lagun-Aro, Ikerlan, Ikasbide, Ideko, Lankide-export, etc..

- La necesidad de contar con recursos humanos, tanto de “cuello azul” como técnicos y directivos, adecuadamente cualificados en relación a las exigencias de las cooperativas se satisfizo con la estrecha colaboración entre el centro de formación técnica y profesional Eskola Politeknikoa y las propias cooperativas, con facilidades para desarrollar periodos de aprendizaje a los estudiantes en el

propio futuro lugar de trabajo o la enseñanza directa por parte de los propios técnicos de las cooperativas. Más tarde se crearían centros de formación cada vez más especializados y mecanismos cada vez más adaptados a las exigencias de las empresas.

- La insuficiente cobertura de las contingencias de seguridad social de los trabajadores de las cooperativas por parte del oficial régimen especial de autónomos es satisfecha con una entidad de previsión de carácter mutualista, la cual en un principio constituía un departamento dependiente de la Caja Laboral Popular, y más tarde (1973) se independizó jurídicamente adoptando la forma de mutualidad de previsión social, denominada Lagun-Aro. (Lagun: compañero, amigo. Aro: círculo)
- La progresiva aceleración del cambio tecnológico en los principales sectores industriales donde se encuentra enclavado el grueso de estas cooperativas vascas (metal-mecánica y maquinaria) y su dependencia tecnológica respecto de otras empresas (generalmente extranjeras), plantea la necesidad de cooperar en materia de I+D. Esta cooperación se materializa en forma de creación de dos nuevas entidades instrumentales, los institutos tecnológicos Ikerlan (1975) e Ideko, los cuales con su labor investigadora desarrollarán progresivamente una tecnología propia que será absorbida por las cooperativas en forma de innovaciones de producto y de proceso.

En síntesis, progresivamente se fueron urdiendo por parte del conjunto o grupos de cooperativas un tejido de acuerdos y entidades de cooperación interempresarial extendidos fundamentalmente sobre las actividades asociadas a la producción de las cooperativas: en la función financiera, en el asesoramiento técnico, de gestión y de comercialización, en la innovación tecnológica, en la formación, en la seguridad social de los trabajadores, etc., entramado de acuerdos que presentaba indudables similitudes con los múltiples consorcios (consorzi) existentes en el seno de las grandes federaciones de cooperativas italianas.

En algunos casos estas nuevas entidades, nacidas de la cooperación empresarial, evolucionaron desempeñando nuevas funciones que conferían una creciente flexibilidad y capacidad de adaptación a las condiciones cambiantes y exigencias del mercado. Los ejemplos de Alecoop y Lankide Export son ilustrativos al respecto. El primero es una cooperativa de estudiantes que facilita la formación y aprendizaje de los estudiantes de los centros formativos en los centros de trabajo con el desarrollo de prácticas y/o trabajo a tiempo parcial. La magnitud de sus trabajadores-estudiantes (actualmente medio millar) y su incorporación a múltiples cooperativas permite que desempeñen una segunda función, el de ser un instrumento de subcontratación de capacidad, absorbiendo coyunturales excesos de demanda.

Caja Laboral Popular, además de desempeñar una labor estrictamente financiera, creó un departamento de asesoramiento empresarial, la División Empresarial, que apoyaba en la gestión, dirección, comercialización, etc. a las cooperativas asociadas. Esta División se independizaría más tarde como cooperativa: la LKS (Lan Kide Suzlakela). A partir de su Departamento de Comercio Exterior promovió en 1980 la creación de un consorcio de exportación entre un grupo de cooperativas con el apoyo del instituto público ICEX para apoyar la gestión y penetración comercial en los países de economía centralizada (URSS y Cuba). Este consorcio se transformó en Lankide Export S.A., una de las primeras empresas de carácter capitalista del grupo Mondragón.

Cuadro 2. Evolución del grupo de cooperativas de Mondragón

1968	1975	1987		1997	2001
empleados	6.183	13.189	16.020	34.397	60.200
ventas (miles de ptas.)	3.942	16.694	136.136	726.706	1.348.725
exportaciones	n/d	1.990	35.660	156.037	294.337
cooperativas asociadas	38	167		110	120

Nota: en 1960 eran 5 cooperativas con 398 trabajadores (Ulgor con 228 y Talleres. Arrasate con 47).

Es importante señalar, sin embargo, que las cooperativas de base mantenían su independencia económica y de decisión, limitada únicamente por un acuerdo de colaboración, plasmado en forma de Contrato de Asociación con la Caja Laboral Popular, en el que se comprometían, entre otros aspectos, a darse mutuamente un trato privilegiado en sus relaciones (los créditos de la Caja se dirigirían a financiar las actividades de estas cooperativas, mientras éstas utilizarían los servicios financieros y de asesoramiento de todo tipo -comercial, de gestión y dirección, etc.- y se someterían a una cierta vigilancia de aquella).

Sólo el Grupo Ularco (1965), integrado por un grupo de cooperativas entre las cuales se hallaba Ulgor, institucionalizó mecanismos más avanzados de solidaridad cooperativa. Más tarde este grupo se transformó en el Grupo Fagor, con forma de cooperativa de 2º grado.

### CUADRO 3. HITOS EN EL GRUPO DE MONDRAGÓN

HECHO	AÑO	OBSERVACIONES
Grupo Ularko (Fagor)	1965	Ulgor y otras cooperativas
Instituto Ikerlan	1975	
Eroski	1972	Fusión de varias cooperativas de

		consumo del grupo
Lagun Aro	1973	Se independiza de la CLP como mutualidad de previsión social

Durante los años setenta la CLP se consolida y experimenta un fuerte crecimiento. Su sección de seguros sociales se independiza de CLP y se constituye como una Mutualidad de Previsión Social Voluntaria con el nombre de Lagun Aro. Emerge una nueva generación de cooperativas mayoritariamente creadas bajo la iniciativa de CLP y no a partir de iniciativas industriales espontáneas del territorio, ni de segregaciones de otras cooperativas existentes ni de transformaciones jurídicas de otras empresas existentes. Es en este periodo cuando se introduce el Contrato de Asociación entre cooperativas y CLP, en el que se definen los principios que iban a regir las cooperativas del grupo.

#### **4. LA CRISIS INDUSTRIAL Y LA SOLIDARIDAD COOPERATIVA**

El periodo 1975-84 se caracteriza por una crisis económica generalizada aunque de base principalmente industrial, que ocasiona una importante descomposición del tejido industrial español y el crecimiento del desempleo a unas tasas desconocidas en la historia reciente. La transformación del entorno económico a



nivel internacional exige una capacidad de respuesta a la que no todas las empresas pueden hacer frente y extiende el nivel de incertidumbre.

Entre 1975 y 1983 la economía vasca perdió el 20% de sus puestos de trabajo, 59.400 entre 1981 y 1983. Después de años de inmigración neta, las provincias vascas experimentaron una salida neta de emigrantes desde 1978.

En el caso del grupo de Mondragón la situación del empleo presenta un significativo contraste. El número de miembros de las empresas industriales y agroindustriales siguió aumentando hasta 1980, momento en que alcanzó su punto máximo, 16.432 personas. Durante el periodo 1980-83 se registró una leve pérdida hasta quedar en 15.986. El conjunto del 'grupo' alcanzaba los 18.788 trabajadores en 1983. Si el número de trabajadores hubiese seguido la misma progresión que la economía vasca, en ese mismo año habría descendido hasta los 12.956, un 69% de su índice real. Estos datos evidencian claramente la capacidad del cooperativismo organizado para mantener el empleo.

En época de crisis los trabajadores y las propias empresas cooperativas desean un mayor nivel de seguridad que reduzca la incertidumbre creciente y están dispuestos a activar acuerdos de cooperación en esa dirección, asimilables a prácticas de solidaridad horizontal a dos niveles, de trabajadores y de empresas,

con lo que ello representa de implicación, compromiso y concesiones. El grupo Mondragón, de nuevo, activará otro proceso de innovación institucional.

CUADRO 4. Personal relativo de las divisiones internas del grupo Mondragón, según número de trabajadores.

1968	1973	1978	1983	1988	1993	1997	2001	
Total MCC	5.981	11.621	17.022	18.744	20.818	25.870	34.397	60.200
Grupo distribución	0	251	1.101	1.598	2.059	9.136	13.291	30.158
Grupo industrial	5.857	11.033	15.129	15.610	16.705	14.979	18.797	27.050
Grupo financiero *	124	337	792	1.536	1.618	1.755	2.309	2.992

\* Incluye actividades corporativas. Fuente: Memorias del grupo, varios años.

## **5. LOS GRUPOS COMARCALES Y SECTORIALES: redistribución de excedentes económicos y laborales.**

Desde 1978 se extiende una nueva forma de cooperación dirigida a atenuar el riesgo de cierre de empresas y de pérdida de empleos. Su antecedente se encontraba en la asociación Complejo Cooperativo Ularco. El entorno institucional de apoyo a la creación de estas nuevas formas de cooperación lo conforman esta vez las estructuras de apoyo a las cooperativas de base, especialmente la Caja Laboral Popular.

Materializado en forma de asociación de cooperativas, el denominado ‘grupo comarcal o sectorial’, es una cooperación entre un número reducido de empresas cooperativas comprometidas en dos ámbitos: (1) la redistribución de los excedentes (beneficios) empresariales de las empresas con ganancias hacia aquellas con pérdidas y (2) la redistribución de los excedentes laborales de las empresas en crisis hacia aquellas en expansión pertenecientes al mismo grupo comarcal.

La práctica real de estos mecanismos de solidaridad ha sido desigual pero significativa. En 1990, en la mayor parte de casos, el porcentaje de redistribución de excedentes en el seno de un grupo oscilaba entre el 30 y el 70%, mientras en otros casos alcanzaba el 100% o era nulo. Mayor eficacia ha tenido la recolocación de excedentes laborales los cuales se han incorporado en otras empresas del grupo comarcal, o tras un periodo de formación y reciclaje, en otras

empresas cooperativas asociadas a Caja Laboral Popular, y sólo en algunos casos se encuentran sin trabajo (situación de desempleo real) percibiendo sus rentas de Lagun-Aro y de las empresas del grupo comarcal o sectorial de donde proceden.

Estos grupos, mayoritariamente comarcales, han sido un elemento de gran valor para, por un lado, incrementar la cohesión interna directa entre las propias cooperativas de base, exigiéndoles una organización y funcionamiento homologables, paso fundamental en dirección a la conformación de un grupo empresarial, y por otro lado, y tal vez más importante en esa etapa, para atemperar los costes sociales que implicaba la necesaria reestructuración del colectivo de empresas.

- **El nuevo papel de CLP**

Paralelamente la reestructuración y reconversión de numerosas empresas cooperativas ha exigido una creciente intervención por parte de la estructura técnica de las entidades de apoyo a las cooperativas de base, en particular el apoyo financiero y de asesoramiento de los técnicos de la Caja Laboral Popular. Ello se ha traducido en una progresiva pérdida de autonomía de las cooperativas de base en materia de decisión estrictamente empresarial, en favor de la tecnoestructura de lo que más tarde será el grupo empresarial cooperativo.

Un núcleo común de decisión, cuyo centro de gravedad se situaba entonces en la Caja, va formándose, adquiriendo paulatinamente el conjunto de cooperativas rasgos de un grupo empresarial con su cabeza y su cuerpo, aunque con una naturaleza significativamente diferente a los holdings de naturaleza capitalista.

- **Un caso de reconversión: Zubiola**

El caso de Zubiola es paradigmático para realizar un seguimiento detallado de una operación de reconversión industrial en el grupo Mondragón.

Zubiola, cooperativa situada en Azpeitia, fabricaba máquina-herramienta para carpintería. Se creó a partir de una empresa privada cuyo propietario, conocedor del grupo Mondragón, convenció a sus empleados a convertirse en trabajadores-propietarios y transformar la empresa en cooperativa. En 1970 Zubiola, ya cooperativa, se asocia a Lagun-Aro para que sus miembros dispusieran de seguridad social y firma el contrato de asociación con CLP, lo que le abrió el camino a la asistencia técnica y financiera para su expansión. Creció sostenidamente hasta alcanzar los 144 trabajadores-socios y conquistar el 70% del mercado español en su hueco de mercado y exportar más del 20% de su producción.

Pero llegó la crisis. El producto que vendía era caro, de larga vida y su venta reposaba en el sistema de crédito al cliente. La crisis hizo aflorar la lentitud de pago y morosidad de clientes. El diagnóstico de la CLP indicaba que la calidad de sus productos, su red de ventas y condiciones generales de mercado eran buenas, pero había límites de expansión: eran suficientes unos 76 trabajadores para abastecer la demanda prevista. Sobraban decenas de personas, más si se computaban los grandes inventarios acumulados.

Por aquel entonces se había constituido el grupo sectorial Urkide entre 6 cooperativas del sector mueblero, 4 fabricantes de muebles, Zubiola y Egurko, esta última también fabricante de maquinaria para carpintería. Años atrás la división empresarial de la CLP ya propuso la fusión de estas dos últimas, aunque infructuosamente por la oposición de los trabajadores de Zubiola.

En 1982-83 Zubiola emprende su proceso de reconversión. Reubica a veintitrés de sus cincuenta socios excedentes en puestos de trabajo permanentes en otras cooperativas del grupo. Las cooperativas tenían la obligación de transferir temporal o permanentemente el mayor número de socios excedentes a otras cooperativas; si no conseguía reubicarlos, Lagun-Aro (la mutualidad de previsión social) asumía la responsabilidad de cubrir las prestaciones por desempleo de estos socios durante un periodo máximo de 18 meses. Los restantes 'excedentes' habrían sido reubicados, pero esperaban regresar a Zubiola, pues allí percibían mayores retribuciones.

El proceso de reconversión continuaba. El grupo Urkide ofreció varias propuestas, sin éxito, hasta la proposición de la fusión de Zubiola y Egurko. Las diferencias económicas y sociales entre ambas dificultaron el proceso de unión. Zubiola se resistió duramente a la fusión. En 1985, Zubiola tenía 86 trabajadores, sólo 30 tenían puesto seguro en la fábrica de herramientas; al terminar el año todos los socios excedentes habían sido reubicados, 20 en distintas cooperativas como miembros temporales (o como socios en Leroa, cooperativa del grupo Urkide), 25 en Egurko y a los otros 11 se les prometió puesto permanente en Egurko en los 5 años siguientes. Esta reconversión fue apoyada por CLP la cual canceló parte de la deuda de Zubiola y concedió un nuevo e importante crédito. Este caso, conflictivo y doloroso, pone de manifiesto los mecanismos institucionales que se activaron en el grupo Mondragón en defensa del empleo y los derechos de los socios-trabajadores.

## **6. EVOLUCIÓN POSTERIOR**

- Formación de la Corporación Cooperativa MCC: reorganización interna, órganos de solidaridad y divisiones empresariales

Desde 1985-86, coincidiendo con la fase expansiva del ciclo económico y con las últimas reestructuraciones de las cooperativas del ya Grupo Cooperativo de Mondragón, se extiende un debate, particularmente entre la tecnoestructura, en relación a la necesidad de profundizar en la integración y cohesión interna, no tanto ya en su vertiente sociolaboral sino en su dimensión económico-empresarial.

Considerando que la base empresarial es cooperativa, es decir, el control de cada empresa reside en sus trabajadores-propietarios, quienes son los que ostentan en última instancia todo el poder de decisión, la edificación de un Grupo exigía creatividad organizativa de modo que se pudiera encauzar la participación de los socios, las cooperativas y los grupos comarcales (y sectoriales) en la política general (económica y social). Significaba profundizar en el proceso de delegación de capacidad de decisión desde la base hacia la estructura técnica del Grupo.

### **El modelo cooperativo de Mondragón**

El debate interno continuó en el Congreso de 1989, año de creación del Grupo Cooperativo Mondragón (GCM), y se mantiene hasta el Congreso de 1991, en el que se crea la Corporación Cooperativa de Mondragón (MCC). Algunas cooperativas se resisten a



este proceso de integración y, en algunos casos, especialmente por parte de ciertas cooperativas más sólidas económicamente y de mayor tamaño, se traduce en secesiones.

Siguiendo la anterior lógica en este periodo se crean diversos órganos de superestructura con funciones de decisión y control, como el Congreso Cooperativo y el Consejo de Grupos. Adicionalmente era necesario crear nuevos mecanismos de actuación directa por parte de esos órganos de superestructura como eran el Fondo de Solidaridad Intercooperativo (FISO) y el Fondo de Educación y Promoción Intercooperativo (FEPI) nutridos ambos con un porcentaje de los excedentes de todas las cooperativas del grupo.

A nivel interno, la formación de un grupo propiamente económico-empresarial, sobre la base de un colectivo sectorialmente muy heterogéneo de empresas, ha exigido diferentes acciones:

Se desarrolla una progresiva reordenación y racionalización interna, propiciando concentraciones en forma de fusiones en unos casos, escisiones en otros y finalmente ventas. El resultado ha sido la configuración de un 'grupo empresarial': MCC, formado por tres grupos productivos (divisiones),

- uno de distribución, cuyo eje es la cooperativa mixta de trabajo-consumo Eroski,
- un segundo, financiero, cuyos ejes son la Caja Laboral Popular, Lagun Aro, Aro Leasing y LKS,
- un tercero, más heterogéneo, el industrial formado a su vez por siete divisiones y múltiples agrupaciones.

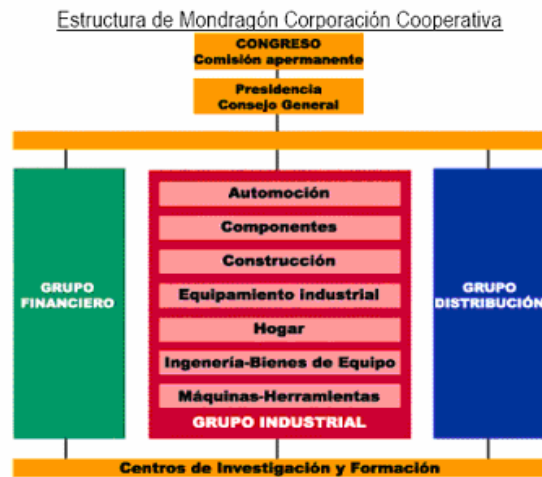
- Adicionalmente se hallan las entidades de servicios de apoyo formativo y en I+D así como la cabeza del grupo integrada por los órganos de la superestructura. Desde estos últimos órganos se diseña el Plan Estratégico de la Corporación al que deben supeditarse los Planes empresariales de las cooperativas.

La relación privilegiada de carácter financiero y de asesoramiento entre la Caja y las empresas socias desaparece, pues, tanto la primera puede ya operar con terceras partes como las segundas buscar financiación externa. El contrato de asociación entre CLP y las cooperativas asociadas pasa a ser un contrato entre CLP y toda la Corporación.

En aras de desarrollar una mayor capacidad creativa y de respuesta interna a los cambios en el entorno económico se profundiza en la imbricación entre los distintos componentes del grupo para facilitar la innovación de proceso y de producto, especialmente en el eje producción-formación-innovación. Un ejemplo es la cooperación entre Danobat (cooperativa del sector de máquina-herramienta) - Ideko (Instituto de Investigación y Desarrollo de maquina herramienta) - la Eskola Politecnikoa (centro de formación profesional) - Alecoop (cooperativa que facilita las prácticas en empresa de estudiantes y la subcontratación)

.

Se amplían los mecanismos de solidaridad intercooperativa creados en la etapa anterior (basados en el principio de redistribución de excedentes empresariales y laborales) con nuevos mecanismos como son los mencionados FISO y FEPI.



- **Internacionalización: alianzas estratégicas y filiales**

La cooperación de MCC con el exterior es la más reciente pero la que presenta actualmente un mayor dinamismo. La vocación de crecimiento de MCC en términos de empleos, de facturación y de presencia en los mercados internacionales en un contexto de globalización económica, fuerte intensidad de la competencia y dinamismo difícilmente puede ser adecuadamente realizada con sus únicos activos y recursos. Ello le ha forzado a desarrollar una intensa política de cooperación en las diversas funciones (comercial, financiera, productiva, tecnológica) con otros agentes económicos nacionales y extranjeros (generalmente no pertenecientes al mundo cooperativo) y a una política de concentración-absorción de empresas (por ejemplo, comprando Fabrelec y V.Luzurriaga) y de creación de filiales en los sectores de mercado-producto estratégicos para sus empresas cooperativas.

Estas acciones, si bien han sido planteadas y dirigidas desde los órganos de superestructura, como lo demuestra la aprobación del Plan Estratégico Corporativo de Internacionalización de MCC, se implementan y protagonizan a nivel de cada división sectorial, pero procurando facilitar la conexión entre las demandas de una división, por ejemplo la construcción de nuevos centros comerciales de Eroski, y la oferta de otras divisiones, como la procedente de las empresas de construcción Urssa o Lana.

Siguiendo esta lógica, Irizar y su división desarrollan su propia política de alianzas y de internacionalización en el sector de la automoción, con acuerdos en I+D con Ikerlan, Idiada -Instituto de investigación aplicada al automóvil y la Escuela de Ingenieros de Madrid, o creando las sociedades instrumentales como Irizar Omnibus Vertreeb e Irizar Italia para penetrar en los mercados alemán e italiano y la sociedad Irizar Tianjin Coach S.A. en China para aprovechar los menores costes de producción de aquel país y facilitar desde allí su penetración en los mercados asiáticos en expansión.

La tendencia general en esta política exterior, al menos durante estos primeros años de expansión, es la de crear sociedades conjuntas o filiales de carácter capitalista (S.A.). A nivel del Estado Español, en las empresas con forma de S.A. incorporadas en el periodo 1989-91 se desarrollaron planes para el acceso a que sus trabajadores asalariados adquirieran acciones e incrementaran su nivel de participación e implicación, y en algún caso, como el de MapSA (Irtal sociedad cooperativa) se apoyó su conversión en cooperativa de trabajo asociado integrante de MCC.

- **Capital externo**

La expansión de las diferentes divisiones de MCC exige importantes inversiones de capital que el propio grupo es incapaz de movilizar por sí mismo. La solución elegida ha sido acceder a la financiación externa por dos cauces, por un lado con la cooperación financiera con otras empresas, tanto públicas como privadas o de la Economía Social, creando sociedades instrumentales, y por otro lado, con la entrada en bolsa de MCC de modo indirecto, mediante la compra de una S.A. con cotización.

#### GRANDES COOPERATIVAS DE MCC (2000)

Empresas industriales con ventas superiores a los 10.000 millones de pts	Facturación
Fagor ederlan (Grupo) piezas automoción, División Automoción	41.000
Cikautxo (piezas de caucho) , División Automoción	10.140
Maier (Grupo) piezas termoplásticas, División Automoción	17.500
Copreci (Grupo) , División Componentes	20.002
Orkli, División Componentes	13.639
Orona (Grupo) ascensores, División Construcción	25.000
Ecotecnia –energía eólica-, División Construcción	12.600
Irizar (Grupo) autocares de lujo, División Equipamiento Industrial	38.100
Fagor electrodomesticos, División Hogar	140.384
Fagor industrial, División Hogar	10.050
Fagor Arrasate (Bienes de equipo), División Ingeniería y Bienes de Equipo	16.000
Danobat (Grupo), División Máquina-Herramienta	20.240

• **Las dinámicas del empleo y las nuevas políticas laborales del grupo**

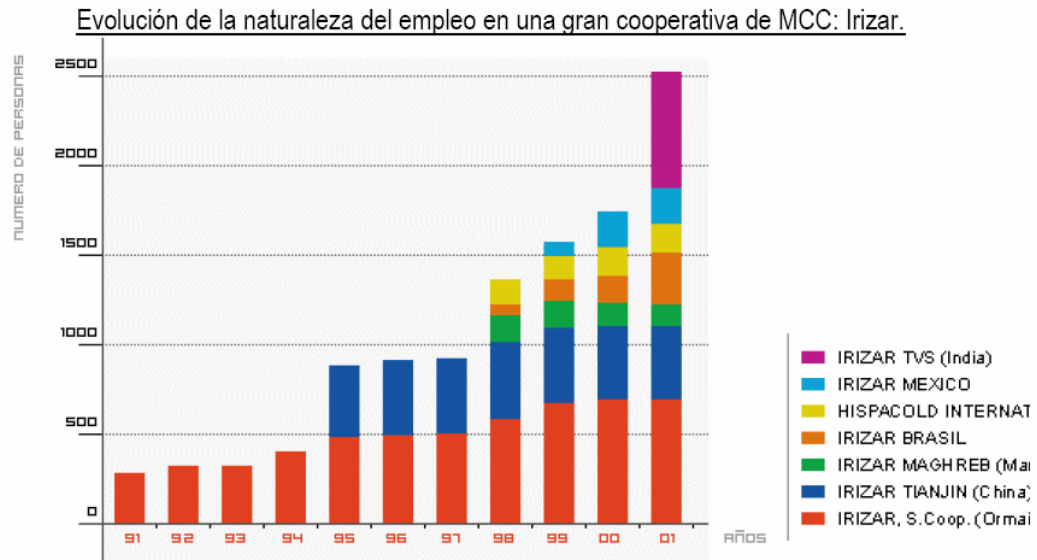
La política expansiva de MCC ha generalizado la contratación de trabajadores, no socios, con contrato laboral. En 1995 los trabajadores de MCC se repartían entre 19,064 socios cooperativistas y 8,835 empleados asalariados, de los que 4,671 estaban empleados en SA con participación mayoritaria de MCC. En ese mismo año más de 1,800 personas trabajaban en los 13 hipermercados que el grupo de distribución Eroski tenía fuera de Euskadi y otros cientos eran trabajadores de Luzuriaga SA (Edesa), empresa adquirida por Fagor.

Desde entonces la relación trabajadores asalariados / trabajadores totales no ha dejado de crecer, especialmente en el Grupo Eroski-Consum. Para superar esta dualidad del empleo con creciente asalarización se han ido diseñando nuevas fórmulas dirigidas a integrar e implicar estos últimos trabajadores con el proyecto de MCC. En unos casos, como los 230 trabajadores de la cadena de supermercados Sebastián de la fuente SA pasarán a ser socios de Eroski (como lo fueron en su momento los trabajadores de Jobac, adquirida por Consum, primera cooperativa no vasca -valenciana- perteneciente a MCC). Pero la iniciativa principal ha sido la constitución de la sociedad de cartera (Gespa), la cual canaliza la participación en el capital de los trabajadores asalariados de las empresas adquiridas o creadas.

El empleo en las filiales extranjeras también aumenta vertiginosamente, situándose en torno al 10% del total de MCC.

Adicionalmente se ha introducido una nueva figura en la sociedad, la del 'socio temporal'.

## Evolución de la naturaleza del empleo en una gran cooperativa de MCC: Irizar.



- MCC y la política industrial y de empleo del Gobierno Vasco.

MCC es en la actualidad el primer grupo empresarial vasco. Hace tres años, el Gobierno Vasco decidió vincular institucionalizadamente una parte de su política industrial y de empleo al Grupo MCC con la firma de un convenio de colaboración entre MCC y el Departamento de Industria con el objetivo de desarrollar nuevos proyectos empresariales bajo el desarrollo del grupo cooperativo. Dentro de este convenio se creó MCC-Desarrollo, sociedad de promoción de empresas ligadas al Grupo en los sectores de componentes de automoción, bienes de equipo, electrodomésticos y componentes electrónicos. El objeto de MCC-Desarrollo es participar temporalmente en el capital de las nuevas iniciativas

empresariales. MCC-inversiones y el Gobierno Vasco (a través de su sociedad de capital de desarrollo) poseen la mayoría de los 8.000 millones de capital, el resto está en manos de diferentes entidades financieras vascas (BBV, BBK, CLP, otras).

El éxito de este modelo ha impulsado a extenderlo a otros territorios. En 1998 se constituye con 1.000 millones de pesetas MCC-Desarrollo Navarra, cuya mitad del capital se halla en manos del Gobierno Navarro y de MCC, mientras el resto lo poseen diversas entidades financiera de la Comunidad Foral.

## 6 CLAVES DEL ÉXITO Y APORTACIONES

El éxito de MCC tiene razones subjetivas, filosóficas y al hecho de que han estado lideradas por personas muy formadas tanto humana como técnicamente.

Los factores internos que han sido claves para el éxito de MCC:

- Han sabido posicionarse históricamente en sectores emergentes y con gran potencial de crecimiento, como el de la producción de bienes de consumo duradero, sector intensivo en capital, con grandes requerimientos en inversiones tecnológicas y con demanda creciente;



- Han sabido edificar instituciones de apoyo económico-empresarial, especialmente de tipo financiero, como la CLP, la cual les ha guiado con criterios de rigor económico y de expansión empresarial;

- Han sido capaces de articular un entramado de redes de solidaridad Intercooperativa, no sólo protector del factor trabajo sino de las propias empresas, como son los grupos comarcales y sectoriales. Este sistema ha permitido que no se destruyera empleo en épocas de crisis, sino que se reubicaran los excedentes, y de que se refloten y mantenga tejido empresarial.

- El modo de articular la autogestión obrera ha sido otro factor de éxito, pues los trabajadores han sido implicados en el entramado empresarial con diversos sistemas de incentivos, no sólo los formales de participación en la toma de decisiones sino en los referentes a la distribución de resultados y a las aportaciones de capital (Belleville, 1994). Los trabajadores deciden en materias tan claves como la distribución de resultados, los planes estratégicos de reconversión, la admisión de nuevos socios y la ampliación de capital.

El principal factor externo de apoyo al éxito de MCC fue el buen comportamiento de la demanda nacional de bienes de consumo duraderos durante los años 60 y 70, en un principio con una auténtica reserva de mercado.

En cuanto a las principales aportaciones, siguiendo a Bradley y Gleb (1985), han sido las siguientes:

- Han ideado un modelo de organización interna que ha permitido mantener la democracia interna, sorteando parcialmente los sesgos tecnocráticos;
- Han creado la necesaria cultura solidaria y cooperativa que ha permitido emprender iniciativas de gran alcance que les ha permitido incrementar la estabilidad económica y la rentabilidad (CLP, Lagun Aro, Grupos cooperativos);
- Han mantenido un ideario solidario de redistribución de la renta, primando el crecimiento del empleo y el mantenimiento del empleo a la simple especulación o rentabilidad empresarial;
- Han innovado y se han adaptado a los cambios socio-económicos implementando un entorno institucional de apoyo que les ha permitido un desarrollo autosostenido e independiente.

No han faltado, en la vida del grupo industrial Mondragón los ataques de los envidiosos que lo han acusado – falsamente desde luego – de cooperar con ETA o de pagar los impuestos que exige la banda terrorista. Para desmentir esto, basta el reconocimiento que la iglesia católica ha dado a los fundadores. Esta es la noticia recogida el 18 de junio de 2005:

**La Iglesia reconoce el compromiso y la labor social de los Fundadores de la Experiencia Cooperativa de Mondragón**

**El obispo de San Sebastián, Juan María Uriarte, ha impuesto hoy a los Fundadores de MCC la Orden de San Silvestre Papa, otorgada por Juan Pablo II el 22 de febrero de 2005, “por haber aplicado la doctrina social de la iglesia a la empresa y en atención a los valores que inspiran la Experiencia de Mondragón”.**

(18/06/2005)



## **CAPÍTULO 2**

### **LA COOPERATIVA IRIZAR.**

Descripción de la empresa Irizar.

Es una de las más exitosas cooperativas del grupo Mondragón, tiene una estructura organizacional totalmente plana, sin jefes y que funciona sin jefes por medio de equipos auto dirigidos.

Como miembro de la división de Equipos Industriales de la Corporación Cooperativa Mondragón, Irizar era un fabricante de carrocerías de autobuses de medio y largo alcance, localizado en Ormaiztegi, un pequeño pueblo quipuzcoano cercano a Mondragón. La compañía se inició en 1889 como una compañía de responsabilidad limitada que manufacturaba coches y vehículos de madera. En 1962 Irizar se convirtió en una cooperativa y se unió al Grupo Cooperativo Mondragón, antecesor de la MCC.

Después de esto, pudo acceder a recursos crediticios y amplió su línea de productos para abarcar todo el espectro desde los autobuses de lujo hasta los autobuses urbanos. Exportaba únicamente a cinco países europeos. Durante los ochentas llegó a ser competitiva, pero en 1991, a resultas de decisiones desafortunadas, se vio al borde de la quiebra.

Para salvar la compañía, el consejo, como un último recurso, nombró un administrador general nuevo, el Sr. Koldo Saratxaga, un ejecutivo con amplia experiencia en el manejo de cooperativas. Bajo la administración de Saratxaga, Irizar progresó espectacularmente. En 1991 las ventas fueron de 18.6 millones de Euros (18% exportaciones), con pérdidas de 5.4 millones, 275 trabajadores y una producción de 226 autobuses. En el año 1992 las ventas ascendieron a 168 millones (65% exportaciones a 45 países), empleó a más de 600 trabajadores nada más en la planta de Ormaiztegi, y produjo más de 1400 autobuses de lujo sobre pedido.

Durante los noventa, Irizar recibió varios premios a la excelencia administrativa y la calidad del producto. Fue el primer fabricante de autobuses en certificarse en ISO 9001 y en ISO 14001. También fue la primera compañía española, que no perteneciendo a ningún grupo transnacional al que le fue concedido el Premio Europeo de Calidad. En el año 2000 “El Economista” publicó lo siguiente: “Irizar es probablemente ahora el fabricante más eficiente de autobuses en el mundo”. El caso de Irizar había demostrado que una cooperativa puede ser tan eficiente como cualquier compañía de responsabilidad limitada.

### **Confianza y trabajo en equipo.**

Lo que hizo Saratxaga fue redefinir las estrategias, tanto del producto como de organización. La nueva estrategia de producto consistía simplemente en que en vez de ofrecer una amplia selección de productos a un mercado geográficamente pequeño (cinco países), especializarse en un segmento del producto, los autocares de lujo para distancias largas y medias, ofreciéndolo en un mercado geográficamente extendido (45 países en el año 2000). La nueva estrategia llevaba la semilla de la internacionalización.

La nueva estrategia organizacional fue igualmente fundamental. De acuerdo con Saratxaga, el proyecto Irizar es un proyecto basado en la libertad y la responsabilidad de todos sus participantes. En Irizar se desconocen los controles o la jerarquía. Hay responsabilidad personal y la emoción de compartir experiencias. Esto favorece el flujo de conocimientos dentro y entre los equipos autoadministrados. Únicamente quienes asumen como propio el proyecto están verdaderamente motivados y son dignos de confianza .

La compañía no tiene jerarquía, hay trabajadores directos y coordinadores (no directores) y las decisiones estratégicas se toman por el mayor número de personas posible. Conceptos como “empleado”, “trabajador”, “asalariado” no se usaban en el vocabulario de Irizar. Esta ausencia de jerarquía formal es un reflejo de la actitud de confianza y de la motivación. De los labios de un mecánico, Iñaki Zuloaga:

Operamos perfectamente bien sin supervisores ni jefes, la responsabilidad es compartida al 100%. Existe una relación muy estrecha entre la línea de producción e ingeniería, lo cual propicia la consecución de los objetivos y la satisfacción de los clientes. Hemos mejorado los tiempos de ciclo, trabajamos más cómodamente, estamos mejor entrenados y tenemos mucha más iniciativa que antes. Estamos mucho más involucrados en el Proyecto y más comprometidos.

La organización de Irizar se construyó a partir del equipo de trabajo. Teníamos toda clase de equipos de tareas y de procesos y la mayor parte de nosotros pertenecía a varios equipos simultáneamente. Cada equipo tenía un líder (no se le denominaba ni jefe ni supervisor) y gozaba de un alto grado de autonomía. Los equipos funcionaban como pequeñas empresas, firmas semi-independientes. Había más de 180 equipos y 140 líderes. Esta es una observación de Iñaki Alonso, personalmente una persona del piso y también un líder de equipo: No se necesita un supervisor, como hay menos intermediarios, se facilita la comunicación a través de toda la línea.. Las habilidades que se adquieren trabajando de esta manera ayudan también fuera del trabajo. Se trata de relaciones y confianza. Es preferible usar el cerebro, resolver los propios problemas y hacer que esto sea parte de la rutina diaria.

Para asegurar la eficiencia de los equipos, por lo menos una vez por año se tenía una revisión que era hecha por un comité de dirección, encabezado por el Sr. Saratxaga. Los otros miembros de este comité son denominados “coordinadores ejecutivos”. De acuerdo con Saratxaga:

“Un puesto de mayor nivel significa una mayor responsabilidad, o mayor capacidad, o un rango mayor de coordinación, pero nunca representa autoridad”.

En Irizar no hay departamentos. Tanto las oficinas como los espacios en el piso de la planta carecen de paredes físicas. Según una encuesta de satisfacción de los empleados efectuada en 1999, 95% de la fuerza de trabajo opinó que las acciones de sus líderes merecían su confianza. Esto representó un aumento sobre el 85% sobre lo que habían declarado en 1995.

Los equipos tienen la libertad de organizar sus actividades como mejor les convenga. Esto incluye el decidir cuándo iniciar y terminar de trabajar y cómo llevar a cabo el trabajo que supuestamente deben hacer cada día. No se registran las horas de entrada o de salida en el piso de la planta. El único requisito es que debe haber la debida sincronización con otros equipos, la cual debe ser acordada con la debida anticipación mediante el diálogo. De acuerdo con Saratxaga, muchas personas opinan que esta es una compañía “sin reglas”. Esto es



verdad hasta cierto punto, hemos tratado de crear un ambiente en el que la gente dedica gran parte de su tiempo a pensar en lo que se requiere hacer para satisfacer al cliente, en vez de dedicar el 80% del tiempo en pensar en cómo controlar a los demás.

Las metas se fijan por consenso democrático. Alrededor del 80% del personal de Irizar contribuye a la fijación de las metas anuales.

### **Igualdad en los salarios y participación en las utilidades.**

La escala de pagos en Irizar es de las más planas en CCM. La relación entre el pago máximo y el mínimo, después de impuestos, es de 3:1. Saratxaga se expresa de esta manera: “Como a todo mundo le gusta el éxito y el poder, en Irizar compartimos el éxito y el poder y eliminamos la jerarquía”.

La mayor parte de la fuerza de trabajo en la planta de Ormaiztegui (Guipúzcoa) tenía acciones de la empresa. El personal de nuevo ingreso tenía un período de prueba, al cabo del cual, después de pasar la evaluación hecha por los miembros de su equipo, sus “pares”, adquirirían el derecho de llegar a ser socios completos.

La asamblea general de Irizar se efectúa tres veces al año (la mayor parte de las otras cooperativas de CCM las tiene sólo anualmente) y siempre ha registrado una

asistencia del 100%. Una de las decisiones tomadas en la asamblea fue la de abolir el pago suplementario del tiempo extra.

Irizar les pagaba a sus trabajadores-socios un 7.5% de su salario como “dividendo líquido”. En retrospectiva, los dividendos han estado aumentando desde 1993 consistentemente.

## OTROS HITOS Y SUCESOS

Se llega a un acuerdo con las compañías indias Ashok Leyland y Sundaram Industries para constituir Irizar TVS y fabricar de forma conjunta autobuses en la India.

Además, se propone como objetivo, para los siguientes dos o tres años, alcanzar una cuota del mercado europeo del 20%.

Instala en la sede de Ormaiztegi (Gipuzkoa) un total de doce células fotovoltaicas de sílice para la generación de energía eléctrica.

Recibe el Premio Top-Ten 2001 por la excelente labor de Marketing desarrollada en el lanzamiento del nuevo autocar PB.

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 (MISION).

IRIZAR construye autocares de lujo (siendo líder absoluto en España y segunda en el sector en Europa) y su actividad comercial se extiende a 66 países. Está integrada por 650 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).

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 MÉXICO (1999), INTERNATIONAL HISPACOLD (España 1997), IRIZAR TVS LTD. en la India (2001) y MASATS, S.A. (España 2002), lo que supone ocho diferentes proyectos con 2.900 personas.

En el 2004 adquiere tecnología de autobús urbano con el objetivo de comercializar el modelo CS 40 CITY en todos los mercados excepto en el de España durante los próximos diez años y en los 14 países comunitarios restantes, la Republica Checa e Israel durante los próximos cuatro años.

En Setiembre del 2004 se crea Irizar Southern Africa, 100% de IRIZAR GROUP con el objetivo de ensamblar PKD's procedentes de Brasil y servir los autocares a países de Sudáfrica, Namibia, Zimbabwe, Bostwana, Zambia, Malawe y Mozambique.

### **Productos y Mercados**

El sector de carrozado de autocares de lujo a nivel europeo sirve a un mercado de 9000 unidades/año. En Europa existen 7 fabricantes de más de 400 autocares/año, entre los que IRIZAR ocupa el segundo lugar desde 1998 (en la actualidad Irizar produce más de 1.400 autocares al año). En España el mercado se abastece entre un total de 13 carroceros, entre los que destaca IRIZAR como líder absoluto con una participación del 40,5% (2004). 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.

Los autocares de IRIZAR han sido objeto de múltiples premios y reconocimientos internacionales, entre los que destacan:

**2003:** El modelo de autocar IRIZAR PB - Premio Autocar del Año en Europa 2004.

**2002:** El autocar IRIZAR PB - Premio Autocar del Año en España.

**1998:** Premio Transporte Mundial de Oro, en la modalidad de autocares.

**1994 y 1997:** Autocar del Año en Gran Bretaña.

**1995:** Autocar del Año en España, otorgado en la primera edición de este certamen

**1995:** Premio Príncipe Felipe a la Excelencia Empresarial en Diseño Industrial, otorgado por el Ministerio de Industria y Comercio de España

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

tecnológico, comercial, etc.

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 66 países

### **Avance hacia la excelencia empresarial**

En 1991 IRIZAR inicia un espectacular avance hacia la Excelencia Empresarial que le ha ido transformando paulatinamente desde una organización jerárquico-funcional administrada en base a intereses de áreas o departamentos, hacia otra gestionada por equipos multidisciplinares autogestionados y con una clara estrategia de crear fidelidad entre los clientes dentro de sus principal proceso: “Desde que se piensa en el cliente/mercado hasta la vida final del autocar servido”.

Entre los muchos premios y reconocimientos que IRIZAR ha recibido por su cultura y gestión de la Excelencia Empresarial destacan

**2004:** Premio conética a la responsabilidad social corporativa.

**2004:** IRIZAR destacada por BUSRIDE (Transport Resources International-U.K. Marzo 2004) por su impresionante rendimiento

**2002:** IRIZAR destacada a nivel Europeo por sus decisiones estratégicas por Christian Ketels de Harvard Business School's Institute.

**2001:** Premio a la Mejor Empresa del País Vasco, otorgado por la revista Mundo Empresarial Europeo en su cuarta edición.

**2001:** Koldo Saratxaga, Coordinador General del Proyecto Irizar recibe el Premio de Mejor Empresario Vasco.

**2000:** IRIZAR destacada como la Empresa más eficiente del mundo por The Economist.

"La industria de la carrocería es sólida en España, sobre todo, en cuanto a

autocares de lujo se refiere. La empresa líder del mercado es IRIZAR, cooperativa perteneciente a Mondragón Corporación Cooperativa que en los últimos años ha crecido de forma muy rápida y que hoy en día es probablemente la empresa fabricante de autobuses más eficiente del mundo."

*Fuente: Motor Business International – The worldwide automotive industry – January 2000, Capítulo 8: The global bus and coach industry*

**2000:** Primera empresa española no perteneciente a un grupo multinacional extranjero que recibe el Premio Europeo a la Excelencia Empresarial (European Quality Prize 2000) en la modalidad de grandes empresas otorgado por la European Foundation for Quality Management (E.F.Q.M.). Es el reconocimiento más prestigioso de Europa en el campo de la Excelencia Empresarial.

**1999:** 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.

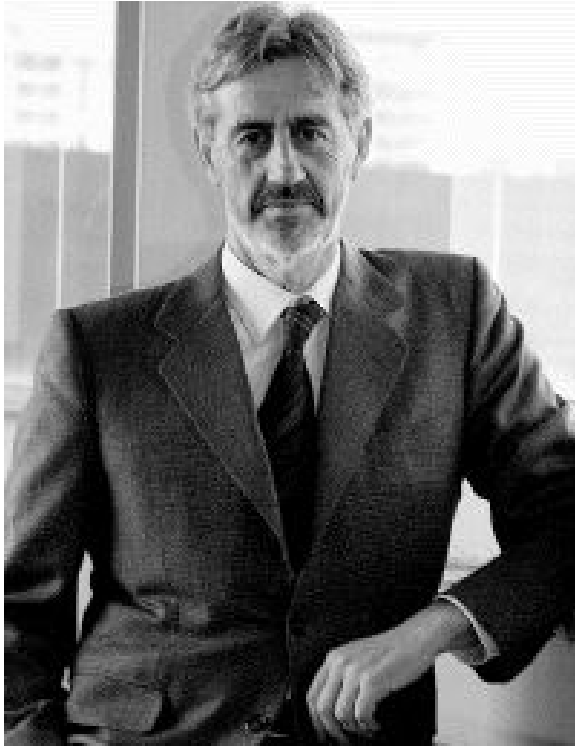


**1999:** Primera empresa que recibe la Q de Oro a la Excelencia en Gestión Empresarial en el País Vasco según el Modelo de Excelencia E.F.Q.M.

**1998:** Primera Empresa Europea fabricante de autocares de lujo en obtener el Certificado de ISO 14001 por el Sistema de Gestión Medioambiental.

**1996:** Premio Príncipe Felipe a la Excelencia Empresarial por la Gestión de la Calidad Total (TQM), otorgado por el Ministerio de Industria y Comercio de España

**1994:** Primera Empresa Europea fabricante de autocares de lujo en obtener el Certificado de Calidad de Empresa según ISO 9001.



## **KOLDO SARATXAGA PRESIDENTE DEL GRUPO IRIZAR**

**«Para que una empresa funcione, lo primero es unir a las personas»**

Nació en la localidad vizcaína de Sopuerta en 1947. Estudió ingeniería industrial. Inició su carrera en Villosa. En 1988 entró en la Caja Laboral para controlar las empresas en crisis. Se hizo cargo de Irizar en 1991, cuando la empresa estaba en claro declive. Ahora, la fábrica de autobuses tiene una imagen mundial

inmejorable, está presente en cuatro continentes y emplea a más de 3.000 personas.

Koldo Saratxaga es un ejecutivo atípico. Empezó poniendo patas arriba el lenguaje tradicional de una organización y acabó formulando una teoría que está llevando a todas partes. Aplicar sus ideas revolucionarias ha convertido a Irizar en un ejemplo paradigmático de éxito. Saratxaga ha perdido la cuenta de los premios que ha recibido en los últimos años. En la Facultad de Caminos de la Universidad de Cantabria expuso las líneas centrales de su último libro, titulado «¿Sinfonía o jazz?»

-Propone usted un modelo de empresa sin jefes. A más de uno le habrá dado un ataque al escucharlo

-Partamos de que yo no propongo empresas, propongo proyectos. ¿Qué es una empresa? Si va usted al diccionario verá que empieza diciendo 'lugar donde'. Yo no hablo de 'lugares'. Hablo de proyectos que son desarrollados por personas y por equipos, en donde no hay una gente que manda y otra que se limita a hacer. En mis proyectos piensan todos, porque todos son capaces. La palabra empresa es algo del pasado. En un lugar no hay alma, no hay cerebro.

-Es ya un lugar común hablar de que el éxito depende de los empleados, pero en

la mayoría de los sectores éstos son simples números, no cuentan para nada.

-A mí me parece un gran error que los directivos trabajen de espaldas al resto de los empleados. A la persona hay que tratarla como a una inversión, cuanto más la enriquezcas, más te devolverá. Yo hablo con decenas de empresarios y a todos les pregunto lo mismo: ¿tú tienes mano de obra, gente que piensa o personas de las que aprovechas su lado emocional? Es triste ver que todos se han quedado en el aspecto físico del trabajo, ni siquiera han dado el salto a lo intelectual. Y existen cientos de personas trabajando como robots que, al dar las cinco de la tarde, se convierten en líderes vecinales, deportistas de éxito, escritores. ¿Cómo se puede desaprovechar así la ilusión de una persona? Hay ejecutivos que nunca conversan con un obrero, sin darse cuenta de que el estilo de relación es fundamental. De él depende el éxito o el fracaso. Y saber utilizar la carga emocional de los empleados es vital se puede conseguir que una persona gaste sus verdaderas energías y su ilusión en el trabajo, y no fuera.

-Su teoría dice que no deben existir horarios y que prefiere al generalista que al especialista.

-Es que el especialista puede acabar por ser un tipo incómodo, que se queda en un solo nivel de desarrollo. Prefiero el equipo a largo plazo. En Irizar somos 680, pero yo siempre digo que somos 5.500 millones, porque si tienes un proyecto

concreto, incorporas a quien te va a solucionar algo concreto y ya está. Me interesa más la gente con visión de futuro.

¿Cómo se llega a una empresa y se desmonta la estructura de departamentos estancos que había?, ¿Cómo lo hizo usted?

-Pues lo hice recurriendo al pasado, con fórmulas fáciles. Convoqué una asamblea y expliqué lo que quería. Para hacer cosas, lo primero hay que unir a las personas. En el modelo empresarial piramidal, el que está arriba piensa y los demás obedecen, con o sin ganas. Yo aposté por otro tipo de relación, sin jerarquías. Se lanza una idea, la que une, y se van creando equipos para sacarla adelante. En Irizar todo el mundo concilia su vida laboral y familiar porque la gente se pone de acuerdo en la hora de empezar al día siguiente para que nadie entorpezca a nadie. Los trabajadores han aprendido a confiar en el que tienen al lado, algo que no sucede en el sistema piramidal.

-Suena demasiado idílico.

-Pues funciona. Partimos de que tratamos con personas. Todo el mundo es inteligente y todo el mundo quiere que las cosas salgan, de modo que todo el mundo es responsable. Es tan sencillo como saber a qué se juega y animar a todos a participar. En una compañía tradicional, el éxito se lo apuntan sólo los de arriba,

los de abajo se quedan afuera. En nuestro modelo, todos podemos estar orgullosos porque queda claro que los proyectos involucran hasta al apuntador. Los jóvenes captan esta idea de maravilla. En nuestra zona no hay desempleo, pero si se corre la voz de que Irizar busca gente, nos llueven las solicitudes.

¿A qué se debe su empeño en cambiar las denominaciones de todo?

-¿Le parece bien llamar recursos a las personas?. En general, las empresas están llenas de jefecillos que, muchas veces, no se han convertido en jefes por ser los mejores, sino por ser amigos del jefe anterior y por eso no quieren mover nada. Mantener a cada cual en un rol muy marcado acaba por no funcionar. Es cierto que a toda la plantilla no se le puede exigir lo mismo, pero no hay que tener miedo a cambiar las palabras, ni los roles. No pasa nada.

-¿Por qué ha recurrido al símil musical para exponer sus ideas?

-Comparo la empresa tradicional a la orquesta sinfónica, donde uno lleva la batuta y el resto obedece, sin más, cuando son los verdaderos artífices de que la música suene bien. La sinfónica no tiene que ver con la creatividad, con la autonomía del ser humano para dar lo mejor de sí. Por el contrario, la banda de jazz -tal como la entendían los pioneros- consistía en poner en circulación la energía creativa de la gente, era pura participación. Eso es lo que busco.

## **CAPÍTULO 3**

### **LA REINGENIERÍA DE PROCESO.**

#### **Nota:**

*En este capítulo, muchas de las ideas y los datos se extrajeron del reporte presentado por los señores Simon Katrin\*, Olazaran Mikel\*\*, Albizu Enema\*\*,*

**Reingeniería y participación: cambio organizacional en Irizar, Soc. Coop.**

**\*\*Universidad del País Vasco. \*Universidad Pública de Navarra. 2002.**

#### **Definiciones de Reingeniería de Proceso.**

El método denominado Reingeniería de Procesos de la Empresa (BPR) fue definido por Hammer y Champy como “la reconsideración fundamental y el rediseño radical de los procesos organizacionales para lograr mejorar drásticamente el desempeño actual en cuanto al costo, la calidad y la velocidad”.

El Valor Agregado para el cliente es el factor más importante y frecuentemente la tecnología de la información juega un papel relevante.

Por su parte, Davenport (1992) señala seis pasos para el modelo de BPR:

1. Determinar la visión de la empresa y los objetivos de los procesos. La visión de la empresa es lo que guía al BPR, ya que incluye los objetivos

específicos de la empresa, tales como reducción de costos, reducción del tiempo, mejoría en la calidad producida.

2. Identificar los procesos de la empresa que deben ser rediseñados: la mayoría de las firmas lo abordan con el procedimiento de “Alto Impacto”, el cual se enfoca a los procesos más importantes o los que están en conflicto con la visión de la empresa. Un menor número usan el “Abordaje Exhaustivo”, que trata de todos los procesos dentro de la organización y luego les asigna una prioridad de acuerdo con la urgencia de ser rediseñados
3. Entender y medir los procesos actuales para evitar la repetición de los mismos errores y tener una base para las mejoras futuras.
4. Identificar las fuerzas de la Tecnología de la Información (TI): el tomar conciencia de las posibilidades de la TI puede y debe influir en el BPR.
5. Diseñar y construir el prototipo del nuevo proceso. Este prototipo no debe ser considerado como definitivo, sino sujeto a iteraciones sucesivas.
6. Adaptar la estructura de la organización y el modelo jerárquico a los procesos recién diseñados.

### **¿Cuándo conviene usar BPR?**

Difícilmente puede darse una respuesta precisa a esto, pero los siguientes factores deben ser considerados:



- ¿La competencia sobrepasa a la compañía en forma considerable?
- ¿Se tiene un exceso de conflictos dentro de la organización?
- ¿Es extremadamente alta la frecuencia de juntas?
- ¿Se recurre con demasiada frecuencia al empleo de memorandos, cartas, mensajes, e-mails, que no están contemplados en el sistema estructurado de comunicación?
- ¿Se ha vuelto imposible enfocarse a incrementar la mejora continua?

En este capítulo se va a analizar el papel de la Reingeniería de Procesos de la Empresa (BPR) en el cambio experimentado por Irizar, su proceso de implementación y de adaptación como un modelo de gestión. El cambio en el proyecto se materializó en mejoras espectaculares, patentes en los muchos indicadores, pero sobre todo se manifestó generando una cultura del cambio, lo cual propició que el proyecto se mantuviera vivo. Puede asegurarse que ocurrió este cambio de cultura en Irizar por el modo en que la compañía está siendo manejada, y sobre todo por la forma en que está engarzada en el tiempo y en su gente.

El caso de Irizar es el de un cambio que se inicia debido a una situación crítica. Al

principio de los años noventa, ocurrió un cambio en la alta dirección que a su vez sirvió para permitir la percepción de la situación y movilizar al personal. El liderazgo carismático de Koldo Saratxaga fue el factor clave en el cambio. Este tipo de liderazgo no era frecuente ni típico en el sector cooperativo ni dentro del grupo CCM.

El concepto de reingeniería de proceso adoptado por Irizar es la versión radical de Hammer y Champy (1993), aunque con algunas modificaciones. En contraste con la interpretación más común en ese momento, (BPR agresivo, con redundancias y con el cambio impuesto desde arriba), en Irizar se tomaron algunos elementos de la versión ortodoxa (rediseño del proceso central, con cierto grado de radicalización), pero enriquecido con otros, principalmente la participación (participación en equipos de mejora y en la implementación del cambio, participación en el trabajo y participación en los beneficios).

En Irizar, la reingeniería no es simplemente una herramienta, ya que al combinarla con la idea de los equipos autodirigidos multidisciplinares y aplicada a las diferentes áreas de la compañía, viene a ser un sistema o modelo de gestión. Más que nada, la BPR se empleó para hacer cambios radicales introducidos gradualmente. La BPR se aplicó en cuanto la compañía pudo salir de la etapa más crítica. Después de esto, la BPR se combinó con una filosofía de mejora continua,

idea que pertenece a la Gestión de la Calidad Total (TQM), pero que se integró - como bajo una sombrilla- de “la BPR como un modelo de gestión”, con el lenguaje del cambio usado por la compañía.

Los resultados obtenidos por Irizar fueron espectaculares, no sólo desde el punto de vista financiero, sino también desde un punto de vista más cualitativo, teniendo en cuenta el nivel de participación obtenido y el surgimiento de una cultura del cambio y mejora continuos. Las características mantenidas durante el cambio permiten pensar en un cambio cultural de la compañía: participación en varios aspectos y mejora continua. Existe, sin embargo, el peligro de atribuirlo todo al liderazgo de Saratxaga. La piedra de toque para aclararlo vendrá cuando deje la empresa. Entonces se verá si el cambio fue institucional o no.

Finalmente, habría que mencionar los factores específicos de las cooperativas del CCM relevantes en este caso, tales como la participación interna que genera aceptación del cambio, así como la cooperación entre las compañías que permite que los trabajadores sean transferidos a otras empresas, evitando el costo social que generalmente se asocia con la reestructuración.

En cuanto a la participación interna, puede afirmarse que se desarrolla totalmente de acuerdo con la naturaleza de esta participación. Los trabajadores de la

compañía participan en: a) los medios y los resultados (capital y trabajo); b) el proceso de la creación de valor agregado, desde el diseño del proceso y del producto hasta las actividades del servicio post-venta al cliente, además en el trabajo de organización, de su implementación y evaluación, y c) los resultados y la prosperidad de la compañía mediante los diferentes esquemas que se comentarán posteriormente.

Uno de los principales ejecutivos del CCM se aseguró de que la solidaridad interna y externa prevaleciera a pesar de que sobreviniera cualquier evento socio-económico capaz de afectar el desarrollo de la cooperativa. Por lo tanto, en períodos de crisis –como el que afligió a Irizar al inicio de los noventas- se contemplan diferentes herramientas a nivel corporativo. Simultáneamente, el status del trabajador se mantiene sobre y arriba del derecho subsidiario de aptitud para determinado puesto.

Dentro de este esquema de cosas, es posible considerar la aplicación de movilidad geográfica de aquellos trabajadores de cooperativas con exceso de personal, ya sea con relocalización temporal o definitiva. Al derecho a relocalización de un miembro corresponde a la obligación de las cooperativas cercanas de aceptar al desempleado, reduciendo el tiempo extra al mínimo y compartiendo el trabajo existente.

## Situación inicial.

El cambio efectuado en Irizar no obedecía a amenazas del entorno sino a su situación interna en 1991, con 6 millones de euros en pérdidas. En ese momento, Irizar tenía los peores resultados dentro de todo el grupo CCM, de tal modo que su viabilidad y su supervivencia estaban en entredicho. La producción de autobuses era de 226 por año, surtiendo a 5 mercados y ocupando a 273 personas. La administración era el sistema tradicional, con estructura jerárquica funcional y un proceso de toma de decisiones claramente de arriba hacia abajo.

Cuando se asignó un nuevo director general (Koldo Saratxaga), se consideró imposible el mantener las políticas actuales. En ese momento se requerían cambios drásticos. En septiembre de 1991 se realizó un análisis de emergencia y se presentó a la asamblea general una serie de medidas drásticas que fueron aprobadas: reducción de la fuerza de trabajo (trasladando 63 de los 286 trabajadores a otras plantas del grupo Mondragón) reducción de salarios en 15%, tiempo extra sin pago extra, abandono de clientes incosteables y estableciendo el pago a la entrega. El objetivo era sanear la compañía y lograr utilidades del 15%. En contraposición, Saratxaga ofreció “ganancia sustanciales una vez que se recobrara la compañía y estuviera en condiciones de explotar su potencial de

generar utilidades”.

La asamblea de cooperativistas aceptó el reto del nuevo gerente y se comprometieron a la reestructuración. Sin embargo, lo que realmente ayudó a la credibilidad de Saratxaga fue el corto tiempo (un año) en el que lograron resultados significativos: incremento de ventas en 20%, 263 personas empleadas en vez de 225 y utilidades netas de 1.2 millones de euros.

Una vez pasada la emergencia, se trazó en 1993 una nueva estrategia, basada en la especialización en un producto y en la diversificación e internacionalización de los mercados. El esfuerzo innovativo se dirigió al desarrollo del autocar de lujo Century y a su adaptación a los requerimientos, peculiaridades y normas de diferentes mercados. Se decidió empezar en aquellos países más exigentes en cuanto a calidad, como Alemania, Italia y el Reino Unido. La meta era alcanzar un prestigio que le facilitaría a la compañía el encontrar fabricantes de chassises en Europa y así poder responder a la demanda de nuevos mercados.

Paralelamente se introdujo el sistema de aseguramiento de calidad, obteniendo en 1994 la certificación ISO 9001, como un primer paso hacia la calidad total. Este proceso fue muy útil para ordenar, actualizar y unificar procedimientos, así como para reforzar la imagen externa de la firma.

## El concepto BPR

Los objetivos establecidos en el plan estratégico 1994 -1996, se lograron en un solo año. Esta mejora espectacular lograda entre 1991 y 1994 se tradujo en que tanto la credibilidad de Saratxaga y la confianza en la compañía crecieron. En este contexto, el equipo de gestión planteó el reto de un cambio rápido basado en la reingeniería del proceso del negocio. Las claves del cambio experimentado entre 1991 y 1994 fueron la estrategia del producto y el liderazgo de la dirección. Para poder dar un salto significativo, la clave no sería tanto la estrategia del producto o de la mercadotecnia, en donde ya se tenía una línea apropiada, sino un cambio organizacional, un cambio en la gente.

“Nosotros somos la gente que debe ser capaz de mantener este éxito que actualmente tenemos. Por lo tanto, necesitamos continuar creyendo en la gente y seguir empujándola. Dentro de este espíritu debemos preguntarnos: ¿Qué queremos? ¿Cuál es nuestro objetivo a largo plazo?”

En asamblea general se fijó un objetivo que representaba un reto poco común: doblar la velocidad de producción (llegar a 4 autobuses por día) incrementando el staff solamente 40% y sin emplear más de 500 personas. Se pensaba que una

fuerza de trabajo muy grande podría poner en peligro de descrédito los valores de Irizar y el carácter de la cooperativa. Se pretendía un cambio radical en el modo de administrar los procesos clave de la compañía. Para este fin, la reingeniería de los procesos parecía la herramienta ideal.

“Nos resolvimos por la reingeniería porque nos iba a facilitar el mantener nuestra ventaja competitiva en el medio y largo plazo sobre nuestros competidores europeos. Mediante las herramientas incrementales comunes nunca conseguiríamos los cambios requeridos para alcanzar nuestro objetivo de incrementar el valor añadido para nuestros clientes. Consiguiendo este objetivo nos pondría en una posición que nos permitiría producir más y mejor y reaccionar con éxito a los cambios en el mercado y a sus retos. La BPR impacta directamente en los procesos más importantes del negocio, la reingeniería coloca el objetivo de satisfacer a nuestros cliente antes que cualquier otro”

Sin abandonar su estrategia del producto ni la línea de internacionalización (se estableció una joint-venture en China), Irizar mantuvo sus cuatro valores básicos – calidad, costo, servicio e innovación. Adoptó además la reingeniería de procesos del negocio (BPR) como núcleo de su modelo administrativo. La misión de la compañía se definió así: “satisfacer y añadir valor a nuestros clientes a través de



las cuatro claves del negocio – calidad, costo, servicio e innovación, con la reingeniería como nuestro modelo administrativo, con una perspectiva de largo alcance.

Se adoptó la definición de BPR (Hammer and Champy, 1993) de que constituye un rediseño radical de los procesos centrales de la compañía, de modo que se logren mejoras espectaculares (hasta del 100% si es necesario, según Saratxaga). Estas mejoras debían relacionarse con las cuatro claves del negocio: calidad, costo, servicio e innovación. Esto no obstante, el concepto de reingeniería se adaptó y reformuló de diferentes modos, incorporándole un amplio programa de cambio. Es nuestra opinión que la expresión “la reingeniería como un modelo de administración”, usada por los miembros de la dirección de Irizar, se refiere a dicho programa ampliado.

“Yo creo en el concepto de la reingeniería como un modelo de administración. Todo lo que hemos hecho hasta ahora no es suficiente. Queremos rediseñarlo todo, enfrentarlo todo, y repensarlo todo. Sentémonos y miremos lo que requerimos hacer desde cero cada vez que se presente un problema... desde luego a todos los niveles de la compañía. Necesitamos revisar e investigar el proceso entero del negocio y, con creatividad, rediseñar los grupos de tareas. Es preciso permanentemente reinventar la compañía. Tenemos una oportunidad maravillosa de trabajar con lógica y

con imaginación, codo con codo. (K. Saratzaga, 1997)

“La reingeniería es la filosofía de nuestro negocio. Para nosotros no es una herramienta, sino nuestro modo de entender la administración”. (M. Baldazo)

El concepto de “...la reingeniería como un modelo de administración” instaurado en Irizar fue definido por la compañía en los siguientes términos:

- Un concepto de trabajo cuyo fin es el cliente.
- Un concepto de sentirse parte de un equipo y de saber que el producto final de ese equipo es lo que es importante.
- Tener en mente que la mejora en conocimiento implica un desarrollo en la comunicación en todos los niveles (internamente y externamente)
- Desarrollar la toma de decisiones en general y en particular los líderes.
- La innovación continua, el reto y el repensar, como algo inherente a la administración.
- El desarrollo de la administración participativa.
- “Equipo”, un conjunto de personas con habilidades complementarias, comprometidas en una meta u objetivo de alto desempeño del cual todos

se sienten mutuamente responsables.

A continuación, el concepto de reingeniería tal como se presentó para el EFQM (European Quality Management Award) Irizar 1999

Tabla 1: El significado de la reingeniería en Irizar

#### SIGNIFICADO DE LA REINGENIERIA EN IRIZAR

- Reingeniería significa empezar de nuevo, revisar los procesos para alcanzar resultados espectaculares en las cuatro claves del negocio: calidad, costo, servicio e innovación.
- Con la reingeniería, los procesos se comprimen, así como la organización, horizontal y verticalmente, asignando tareas múltiples a las personas o a los equipos que ahora actúan con autonomía, a diferencia de antes cuando reportaban a un superior jerárquico.
- La toma de decisiones es parte del proceso.
- En la reingeniería, los líderes dejan de actuar como supervisores y se comportan como capacitadores. Los trabajadores piensan más en las necesidades del cliente y menos en lo que piensan los administradores de la organización.
- La reingeniería crea equipos de personas que trabajan todos juntos en llevar a cabo el proceso total. A los miembros del equipo se les pide que piensen, se comuniquen, usen

su propio juicio y tomen decisiones.

- En la reingeniería, sólo interesa aquello que produce valor agregado. Las personas en la organización son más generalistas y menos especialistas, tienen un mayor sentido de desarrollo y cumplimiento. Comparten los retos, los objetivos y tienen al cliente como finalidad.

- La reingeniería no busca solamente tener alguna actividad, sino generar resultados mediante el manejo apropiado del proceso.

Fuente: Irizar 1999.

Como se trata de mostrar en este capítulo, en nuestra opinión el elemento clave que Irizar añade a la versión ortodoxa de la reingeniería es la participación en todos los sentidos. Participación en el diseño y en la implementación del cambio, participación en los equipos de proceso (principalmente en los procesos de manufactura, o “equipo de línea del cliente”), participación en los equipos multidisciplinarios de mejora trabajando en diferentes áreas de la compañía y, lo que es muy importante, participación en las utilidades. La combinación de reingeniería y participación, empujada por un liderazgo carismático, es, así lo entendemos, la clave del éxito del cambio organizacional en Irizar.

## **IMPLEMENTACIÓN DEL BPR.**

Al final de 1994, de acuerdo con la decisión de llevar a cabo un cambio radical fundado en el BPR, se decidió afrontar el proceso central de Irizar: la manufactura de autobuses (a partir de chasis), en el cual el 80% de los empleados (trabajadores directos) o el 90% del total de empleados (incluyendo a los indirectos) estaban involucrados. En contraste con la industria automotriz, la cual se caracteriza por largas corridas de producción y por un alto grado de automatización, en la manufactura de autobuses las corridas son cortas y se requiere un gran número de trabajadores que representan diferentes especialidades (hojalateros, ajustadores, pintores, electricistas, etc.). La organización original de Irizar era funcional y jerárquica. Un antiguo jefe de taller la describe así:

“Era el clásico trabajo de jefe de taller, el tipo de trabajo que usualmente se tiene en las compañías normales. Había cuatro secciones, cada una con un supervisor y yo dirigía a los supervisores. Estamos hablando de algo así de cómo ciento diez personas”.

Estaba decidido romper con la estructura clásica y aplicar reingeniería al proceso de manufactura, redefiniéndolo como un “proceso de línea de clientes” (desde la orden del autobús hasta la entrega al cliente), un proceso muy complicado debido a que involucraba gran número de tareas y de especialidades. Aunque el concepto

aplicado era el de BPR radical, “empezar desde cero”, el rediseño de este proceso de línea de clientes, en su totalidad tomó más de dos años, durante los cuales las diferentes etapas del proceso existente fueron estudiadas (estructuras y hojalatería en 1995, pintura y ensamble en 1996). Se propusieron diferentes mejoras (distribución, tecnologías, organización, orden y limpieza), y un nuevo proceso rediseñado se instaló en una nueva línea de producción para luego instalarla en todas las líneas.

Se adoptó una metodología común para aplicarla a todos los procesos que debían rediseñarse, de modo que fuera posible transferir los procesos de aprendizaje en la compañía, así como el poder hacerlo por etapas. Los pasos que deberían seguirse en cada caso son los siguientes:

- Filmar en video el proceso presente llevado a cabo por personal de Irizar.
- Documentar formalmente el proceso existente.
- Validar los procesos existentes con todos los involucrados, hayan sido filmados o no.
- Preparar las propuestas de mejora:
- Organizacionales (distribución de materiales a las estaciones de trabajo, diseño de las estaciones de trabajo, orden y limpieza)

- Tecnológicas (soldadura/adhesivos, juegos de herramientas...)
- Redistribución de las tareas, métodos...
- Validación de las oportunidades de mejora con todos los involucrados (personal directo) que hubieran contribuido con ideas propias.
- Rediseño de los procesos.
- Validación de los procesos rediseñados con todos los involucrados.
- Implementación de los procesos rediseñados.

La primera etapa, previa al proceso de reingeniería de la línea actual de clientes, consistió en introducir un nuevo sistema de diseño del producto, configuración del pedido y estructura del producto. Esto jugó un papel fundamental en esta fase. Se introdujeron los sistemas de diseño del producto y de estructura el producto.

La primera fase de la reingeniería puede verse como una formalización del proceso del pedido y de la estructura del producto, lo cual se llevó a cabo en una forma casi como de dibujo. Para cada nuevo modelo, los trabajadores del proyecto producían un diseño completo partiendo de las modificaciones hechas a proyectos anteriores. Aún más, el proceso productivo no estaba definido. Los supervisores de las secciones estimaban las horas requeridas para cada tipo de autobús, pero se tenían variaciones importantes.

Se echó a andar un proyecto de dos pasos: el primero estaba dedicado a la racionalización del diseño, y el segundo más bien enfocado en cambiar las estructuras del producto, lo cual afectaba el proceso más que el anterior. Para esto, la compañía contó con el apoyo externo de Ikerlan, el centro tecnológico del grupo Mondragón. De primera instancia, trataron de definir el concepto del diseño del autobús de una manera diferente, con la mira de crear un concepto hablado del diseño del autobús, esto, como una especie de rompecabezas con elementos y módulos diferentes que se combinaban en cada caso particular. Además, trataron de estandarizar cuanto fuera posible y lograr un nivel de industrialización del producto. Un segundo nivel de acción consistió en aplicar este mismo concepto desde el inicio del ciclo del pedido, es decir, las estructuras del producto. El objetivo era cambiar de una estructura que consistía en combinar diferentes componentes y materiales para cada autobús, a una sola estructura en la que los elementos requeridos se seleccionaban de acuerdo con las necesidades del cliente.

Siguiendo con la fase del cambio de la configuración de la orden del producto y con la ayuda de la introducción de un nuevo sistema de información, la dirección procedió al estudio de los procesos de manufactura existentes, como paso inicial para su rediseño. Como se indicó anteriormente, el proceso de fabricar un autobús a partir de un chasis se caracteriza por ser de corridas cortas con un alto contenido de trabajo manual. En la situación inicial de Irizar no se tenían definidos los



procedimientos. Por lo tanto, el primer paso era la formalización de los procesos existentes. Los procesos existentes se video filmaron y así se redactaron las descripciones de las tareas, que fueron luego verificadas por los diferentes tipos de trabajadores involucrados.

Una vez aprobada la descripción del proceso existente (o la parte en cuestión, ya que se hizo a pedazos) se trazaban propuestas de varios tipos: organizacionales (distribución de materiales a las estaciones de trabajo, diseño de las estaciones de trabajo, orden y limpieza), tecnológicas (soldadura/adhesivo, juegos de herramientas, etc.) y racionalización del trabajo (redistribución de las operaciones, métodos). Se validaron las oportunidades de mejora con los trabajadores directamente interesados y que contribuyeron con ideas. Una vez hecho esto, se procedía al rediseño de la parte correspondiente del proceso y su validación por los afectados.

El proceso de filmado, verificación y discusión de las mejoras también se realizó con algunos subcontratistas, introduciendo cambios en sus procesos. En algunos casos esto resultó en la integración de las operaciones finales del subcontratista con la cadena productiva de Irizar.

Para la formalización del proceso existente y para el diseño del nuevo, la

compañía contó con la cooperación externa de Ikerlan. Sin embargo, conviene anotar que Irizar ejerció el liderazgo en el cambio del proceso.

Las modificaciones introducidas fueron formalizadas y documentadas dando lugar a una configuración del proceso de manufactura ligada a la configuración del producto a través de una herramienta de software. Más aún, a medida que se implementaban los cambios se desarrollaron medidas relacionadas con las claves del negocio (calidad, servicio, costo e innovación). En este punto se inició el proceso de reuniones de los involucrados en el equipo línea-cliente para discutir las mejoras y vigilar su implementación y resultados. Esto se convirtió en el hábito corriente generando nuevos y mejores modos de comunicación.

Es importante resaltar que el proceso de implementación en Irizar no fue algo instantáneo o inmediato, algo así como “empezar con borrón y cuenta nueva”. Tardó más de dos años y su implementación fue de modo gradual, pasando de los procesos de hojalatería y cubierta en 1995 a los de pintura y ensamble en 1996

“Pasaron dos años antes de que se pusiera el proceso en acción, y todavía estamos en eso. Lo que hicimos fue desmenuzar el proceso y decir “vamos a implementar esto y seguimos echando un ojo al proceso”. El proceso es largo, armar un autobús tarda varios días. Empezamos por examinar la etapa

inicial de la carrocería y al avanzar revisamos el proceso e incorporamos los adelantos. Al iniciar nos concretamos al proceso de la carrocería, y luego, pasamos al ensamble de paneles, mezclamos carrocería con el ensamble de paneles y movimos operaciones de un lugar a otro. Implementamos las cosas al ir avanzando. Empezamos por implementar el proceso al analizar el proceso de producción. Antes que nada la carrocería, luego carrocería con el ensamble de paneles, después carrocería con el ensamble de paneles con pintura, porque puede haber cambios de uno a otro y quedan mezclados. Dentro del proceso existen sinergias, no hay una separación clara entre una sección y otra, cosa que sí existía antes.

Otras declaraciones confirman que la transformación tomó un tiempo considerable.

“Desde 1995 hasta 1997 estuvimos totalmente enfocados en el proceso línea-cliente, y esto duró hasta 1998”

A continuación de la implementación del proceso cliente-línea, o coincidiendo parcialmente con ella, se llevaron a cabo los proyectos de reingeniería en otras áreas de la compañía.

- Período 1995-1996. Se racionalizaron los procesos de manufactura de dos subcontratistas que representaban el 80% de los suministros. Para lograrlo, Irizar financió los servicios de consultoría externa.
- Período 1995-1998. Se llevó a cabo la reingeniería del sistema completo de TI, con la participación de tres miembros del departamento de TI, que dedicaron al proyecto un total de 13,000 horas. Recibieron ayuda de un consultor externo (Baan). La selección del sistema se basó en el emparejamiento del sistema con el flujo de órdenes y los procesos anteriores. Se optó por un sistema ERP (Enterprise Resource Planning) que podía garantizar la integración de la información con la estructura de los procesos. El uso de un sistema ERP implica una estructura del proceso basada en una integración que se adapta a las necesidades de Irizar. Por otra parte, desde una perspectiva global de los sistemas de información, el sistema debe cubrir mayor número de aspectos que el simple ciclo del proceso de las órdenes. Con respecto a la arquitectura del hardware, se escogió un sistema de red integrada con una plataforma cliente-servidor.
- Ingeniería del producto y las ventas: para poner en marcha el servicio de configuración de las órdenes de los clientes, participaron 21 personas, dedicándole aproximadamente 500 horas además de 1,700 horas provistas por el personal de Ingeniería del Producto.
- Áreas restantes del proceso de la línea-cliente (planeación, suministros,

almacenes, calidad) en las que participaron 45 personas, dedicándole aproximadamente 1,300 horas.

- Procesos post-venta (servicio a clientes y refacciones, garantías, la voz del cliente, rendición de cuentas): participaron 16 personas, dedicándole 660 horas.
- Integración externa de los procesos de la línea-cliente: 2 importadores y 3 proveedores.
- Personal (nómina), mantenimiento, importadores (3), proveedores (21)
- Reingeniería del servicio a clientes (SC) en donde participaron 20 personas, dedicándole 200 horas.
- Reingeniería del sistema general administrativo (que afectaba al personal indirecto de todas las áreas): participación de 90 personas, con dedicación de 900 horas aproximadamente.
- Reingeniería de Compras: en 1997 participaron 20 personas dedicándole aproximadamente 2,000 horas. En 1998, 26 personas y 5,000 horas.

La anterior lista de proyectos demuestra que Irizar aplicó la metodología usada para la reingeniería de la línea-cliente a los otros departamentos y áreas de la compañía, así como a los colaboradores externos (importadores, proveedores y clientes). Los consultores externos participaron a diferentes niveles de esta

implementación, pero su participación fue más bien de naturaleza técnica, mientras que el equipo de dirección de Irizar llevó el peso del liderazgo del cambio.

### Cambio organizacional.

La adopción del concepto de reingeniería en Irizar produjo un cambio de un sistema de gestión jerárquico-funcional a un sistema organizado por procesos. Este cambio contribuyó al aplastamiento de la estructura organizacional de la compañía. El concepto de supervisor fue reemplazado por la toma autónoma de decisiones, con una mayor participación de la gente al tomar decisiones relativas a su trabajo. En la tabla siguiente se presentan los cambios organizacionales experimentados.

Tabla 2: Modelo del cambio organizacional

#### ZONA DE OPERACIÓN

ASPECTO	IRIZAR	TRADICIONAL
Organización	Horizontal	Vertical
Gestión	Por procesos	Por funciones
Fortaleza	Flexibilidad / Adaptabilidad	Estabilidad

Cambio	Rápido	Suave
Dirección por	Logro de metas / recursos en base a pensamientos estratégicos compartidos	Reglas / Programación detallada de tareas en base a planificación estratégica según previsiones
Modelo gestión de personas	Equipos multidisciplinares autogestionados	Delegación + Supervisión
Mejora	Continua: Incremental y Radical	Esporádica / Periódica

Los proveedores de ERP que fueron analizados son: SAP, BAAN, ARGENSYS, CEINSA y CIMTEK.

Las funciones analizadas para todos los sistemas fueron: proceso de configuración del producto, ventas, proyectos, planeación de la producción, finanzas, nómina CS, planes e integración CAD, tecnología de grupos, EIS (Sistema de Información Ejecutiva)

Desde el punto de vista del cambio en los parámetros básicos de la organización (jerarquía, toma de decisiones, participación, contenido de trabajo y organización, cultura, etc.) una consecuencia importante inicial del cambio en Irizar fue el incremento en el contenido de trabajo, la responsabilidad y la participación de los

trabajadores directos. Pasaron a ser parte de los equipos de la línea-cliente. Siete supervisores de sección y el gerente del taller fueron removidos y reasignados a otras funciones en la compañía. El puesto de coordinador del equipo de la línea-cliente fue asignado a personas de los mismos equipos (algunos líderes naturales, otros promovidos por la dirección) sin remuneración extra. los cambios en el trabajo se reflejan en los siguientes comentarios:

Antes venías a trabajar porque tenías un empleo y llevabas a casa tu cheque de pago al final del mes. Ahora vienes porque sigues necesitando el dinero y vives de tu salario, pero vienes con otra mentalidad y diferente motivación para trabajar... Me gusta el trabajo que hago, y cada vez que resultan problemas, los manejo de pasada. Tengo una motivación adicional, el trabajo tiene mucho mayor alcance. (Ander Leuke, líder de ensamble de paneles, 1997)

“No puedo imaginarme trabajando de otro modo. Se me caería la cara de vergüenza si tuviera, como antes, ir con el supervisor y preguntarle: ¿Qué hago ahora? Y esperar con calma a que me organicen el trabajo... Ahora no se me ocurre perder ni un minuto porque sé que cuando termine, me puedo ir a casa con la conciencia tranquila. Mañana podré proseguir a mi propio paso de acuerdo con el plan que yo mismo me tracé. (Iñaki Oiarbide, líder de instalación eléctrica, 1997)



“De hecho, para nosotros mismos es difícil de creer que trabajábamos en una compañía con toda la jerarquía normal, y que ahora funcionamos perfectamente sin supervisores ni jefes. La responsabilidad se comparte al 100%. Hay relación entre producción e ingeniería, lo que nos permite llegar mejor a los objetivos y satisfacer al cliente. Hemos mejorado muchísimo los tiempos de entrega, trabajamos más a gusto, estamos más capacitados y tenemos mucha más iniciativa que antes. Estamos más involucrados en el proyecto y mucho más comprometidos con él. Prueba de esto es que ahora estoy libre de mi puesto de trabajador directo y puedo colaborar en forma directa con ingeniería del producto. No podría retroceder al sistema anterior y dejar atrás esta libertad y esta calidad de vida.”

(Un mecánico del equipo línea-cliente)

“Al principio se me hacía muy difícil el comprender que era responsable de resolver los problemas a medida que se presentaban, pero ahora pienso que esta es la forma ideal de trabajar – estar involucrado, participar, tener iniciativa, sentirme orgulloso de mi trabajo enfrente de mi cliente cuya cara puedo ver, Esto no lo cambiaría por nada.” (Pintor que también participa en manejos con los clientes)

“Antes no manejábamos datos. Ahora cualquiera puede ir a la pantalla de PC y tener toda la información que necesite, tienes toda la información

necesaria, sabes cómo la vamos haciendo en cualquier momento, si hay alguna desviación. Organizas tu trabajo de acuerdo con esta información.”

(Iñaki Zuloaga, 1997)

Algunos de estos testimonios pueden tener algún “sesgo” oficial, viniendo como vienen del “Núcleo de Conocimientos Administrativos del País Vasco”. Sin embargo, creemos que son interesantes porque reflejan el incremento en contenido de trabajo, las habilidades múltiples, el nivel de responsabilidad y el acceso a información que tienen los trabajadores directos.

Como hemos visto en la sección anterior, el incremento en contenido de trabajo para los trabajadores directos proviene del proceso que previamente se hizo de formalizar los trabajos (incluyendo medición de tiempos). En nuestra opinión, la clave en el caso de Irizar es la participación de los trabajadores en el proceso de cambio, lo cual implica enriquecer el trabajo e intensificarlo hasta cierto punto.

Con respecto a los controles, se tienen estos comentarios importantes sobre la compañía.

“En Irizar la palabra control está prohibida. Sí a la información para cualquiera, sí al análisis de las mejoras. A la fecha, todo el personal de Irizar

es libre de ir y venir y dejar el trabajo cuando gusten. No hay relojes checadores ni controles para nadie.”

En nuestra opinión, lo que importa no es que haya reloj registrador o no, o si los trabajadores registran la hora o no. Lo que importa es que los trabajadores han absorbido más funciones, no sólo horizontalmente, sino también verticalmente (supervisándose y controlándose a sí mismos). Todo esto junto con el trabajo en grupo en los equipos de la línea-cliente implica un cierto grado de auto control y control mutuo por parte de los miembros del grupo y entre los diferentes grupos. El control está incorporado en el sistema de información, el cual constantemente indica lo que un grupo requiere hacer y si existe alguna desviación.

“La información fluye a y desde el equipo de la línea-cliente, de acuerdo con las necesidades de los miembros del equipo y de lo que tengan que afrontar . La información se analiza y se transmite día a día, semana a semana, en relación a los factores clave del negocio. Esta información se comparte y se analiza con el equipo: -¿Cómo vamos con el servicio? Estamos en el día 22 y el objetivo es 21-. El resultado es que todos, desde el inicio del proceso hasta el final, saben lo que ha pasado con los autobuses que están haciendo, no solamente lo concerniente al área de cada persona, sino también lo que ha pasado en todas las áreas. Es un problema que

concierno a todos los noventa personas en el equipo.” (1997)

Los empleados indirectos están integrados en el equipo línea-cliente de tal modo que la integración horizontal de funciones no afecta únicamente al viejo taller (manufactura) sino también a ventas, ingeniería de producto, ingeniería de proceso, planeación de producción y funciones de suministro.

“El éxito de este concepto reside en el hecho de que el vendedor está accesible para preguntas o puede informar inmediatamente de un cambio por parte del cliente. Los materiales deben llegar a tiempo, la información desde la sección de ingeniería debe llegar a tiempo, etc.” (1997)

Los proveedores críticos (8-10), que tienen una parte importante del volumen de compras y un fuerte impacto en el producto, también están integrados en el equipo línea-cliente, el cual se reúne en su totalidad una vez al mes para analizar la producción del período en cuestión.

Y por lo que respecta a la integración de los clientes en el proceso, el objetivo era que los trabajadores directos oyeran directamente lo que el cliente tiene que decir y no por intermedio de la gerencia o del equipo de ventas. Más aún, cuando el autobús se entrega al cliente, el coordinador de la línea junto con los líderes de

accesorios y pintura se hayan presentes. Esto da ocasión a preguntas y comentarios por parte del cliente y permite que se dé solución inmediata a cualquier problema que se pueda presentar en ese momento.

Adicionalmente al comentario mencionado anteriormente de que “en Irizar no hay control”, también se ha comentado que “en Irizar no hay jefes. Un aspecto de esta eliminación de los jefes es la reasignación –mencionada anteriormente- de los supervisores y mandos intermedios. Después de la eliminación de los mandos intermedios, Irizar quedó básicamente con tres niveles jerárquicos (El llamado equipo de coordinación, equivalente a la alta dirección y compuesto de 9 personas, incluido K. Saratxaga, director general), las gerencias funcionales (ventas, ingeniería de producto, ingeniería de proceso, calidad, producción, suministros, etc.) y los equipos de la línea-cliente con sus coordinadores. (1997)

Estos coordinadores o facilitadores, que se encuentran al mismo nivel que el resto del equipo, reemplazaron a los mandos medios. Existen seis equipos en la línea-cliente, con un total de 600 personas involucradas. Estos equipos se iniciaron en 1995 y se reúnen regularmente mínimo una vez al mes.

Esta estructura “ligera” vertical se complementa con una estructura horizontal importante: los denominados “equipos multidisciplinares auto-dirigidos”

(adicionalmente a los equipos línea-cliente), lo cual es una de las características más distintivas de Irizar. El número de equipos varía de tiempo en tiempo, llevado por los requerimientos particulares. En 1999 se tienen 121 equipos permanentes de mejoras, así como 29 equipos no permanentes. Cada trabajador puede pertenecer a más de un equipo de mejoras.

El liderazgo de Saratxaga, junto con la participación (participación en el trabajo y en las utilidades) ha sido la clave del éxito de Irizar (unidos a la existencia de un producto con posibilidades y a una estrategia de internacionalización). Irizar tiene una política de remuneración que puede ser catalogada como igualitaria: la escala de salarios va de los niveles 1 a 3, mientras que en compañías de características similares el rango puede ser mucho mayor. Una de las medidas que tomó Saratxaga cuando empezó a dirigir la compañía fue la de redondear hacia arriba los salarios más bajos al mismo nivel. El hecho de que sea una cooperativa ha posibilitado establecer un esquema de reparto de utilidades que ha sido muy importante para motivar y movilizar a la gente hacia el cambio del proceso.

La remuneración corresponde al nivel de responsabilidad del puesto en cuestión. La revisión anual del proceso es tarea del equipo de coordinación. Las modificaciones a los salarios se proponen al consejo de administración relacionándolos con las responsabilidades de las personas y su desempeño,

teniéndose en cuenta también comparaciones con el mercado. Adicionalmente a los salarios fijos, desde 1996 existe un pago por desempeño que toma la forma de “fondos por valor agregado” los cuales permiten a las personas recibir un número adicional de pagos mensuales si se logran los objetivos. Este pago variable es un reconocimiento al logro colectivo de todos involucrados.<sup>1</sup> No existe discriminación individual<sup>2</sup>. En el caso de miembros de la cooperativa – prácticamente todo el personal – hay una entrada adicional relacionada a las utilidades de Irizar y a los intereses ganados por el capital de la compañía<sup>3</sup>. Debe hacerse notar que, si se es miembro del grupo CCM, anualmente Irizar transfiere 20% de las utilidades al grupo<sup>4</sup>, cantidad que sirve para sostener los proyectos de negocio de las firmas de la corporación (160 firmas).

“El último año fue excelente para los miembros de la cooperativa. Ese año un miembro pudo haber ganado 60,000 euros. Este año ganaremos algo menos. No todos los años son iguales. Además, el número de miembros está aumentando, lo cual significa que hay más miembros con quienes

---

<sup>1</sup> En el año 2000 Irizar instituyó un programa de viajes en acción, gracias al cual grupos de 3 o 4 trabajadores gastaban algunas horas con algún cliente que había adquirido uno de sus autobuses.

<sup>2</sup> En contraste, en tiempos de crisis, para hacer más flexibles y minimizar los costos de mano de obra, cuando no es suficiente reducir las horas de trabajo, las cooperativas del grupo CCM –incluido Irizar- frecuentemente reducen los salarios entre 10 y 30%.

<sup>3</sup> Los trabajadores reciben anualmente una cantidad no pagable sino hasta el momento del retiro, por concepto de utilidades del capital invertido en fondos de la compañía, los cuales producen a una tasa de 7.5% en condiciones normales. En condiciones adversas, se puede reducir esta tasa, o el capital parcial, o ambas cosas.

<sup>4</sup> Las utilidades de una cooperativa se reparten de acuerdo con los siguientes criterios: un mínimo del 10% para el Fondo Social y de Educación (corporativo y no transferible), un mínimo de 45% para el Fondo de Reserva (en el que no participan los miembros de la cooperativa), y un máximo de 45% para ser distribuido entre los trabajadores.

participar”.

En resumen, podemos afirmar que el actual sistema de remuneraciones de Irizar promueve la igualdad interna en grado máximo y que también es motivo de consideración desde el punto de vista de la igualdad externa. Mientras más bajo es el nivel del trabajador, más cierto es esto. El sistema de remuneración garantiza ganancias significativas – algunas diferidas – a todos los trabajadores cuando la actividad del negocio produce resultados positivos. Sin embargo, el nivel mínimo al que pueden reducirse los salarios es notablemente inferior al de las compañías capitalistas – aunque en éstas siempre existe el riesgo de que pierdan sus empleos si no se resuelve la situación. Simultáneamente, este sistema promueve el compromiso con la compañía entre los trabajadores y la identificación con sus intereses.

Respecto al papel del director, Saratxaga ha hecho declaraciones provocativas en la prensa local que motivaron que el periódico El Correo (el principal periódico en la región vasca) publicara que Irizar tiene “una filosofía izquierdista de administración”.<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> “Irizar halló la cuadratura del círculo, se permite jugar el juego del mercado capitalista, compite, trata e fabricar más barato, vender más y ganar dinero, con su propia clásica filosofía izquierdista” (El Correo, 18 de septiembre de 2001, p. 46)



“Entre el 65 y el 70% de la alta gerencia no crea valor para sus compañías. Normalmente los ejecutivos no hablan con el personal, solamente con el staff de la compañía, con su equipo inmediato, y a veces ni eso. Yo dedico el 40% de mi tiempo hablando con la gente, sea en juntas o de manera informal, pero con todos, no sólo con algunos.” (Entrevista con K. Saratxaga en El Correo, 18 de septiembre de 2001, p. 46)

“Irizar ... no es una compañía. Una compañía es algo que tiene un emprendedor, un dueño. Nosotros somos un proyecto del que nos sentimos orgullosos, del que nos sentimos parte de su éxito, ya sea que le vaya bien o mal, en relación con nuestras responsabilidades, en relación con el papel que tenemos. Estos años son de enfoque, de fijar metas y no de tratar que la gente no piense en sus jefes, en la jerarquía de la organización, que no existe, sino que piense en los clientes. Si la gente tiene jefes, por mucho que se le diga que piense en los clientes, en el fondo es una trampa. Esas personas pensarán en los clientes si no tienen jefes y cuando terminan entendiendo que el cliente es el que paga y el que requiere ser satisfecho.” (Entrevista a K. Saratxaga por el periódico Gara, 11 de febrero de 1999, p. 24)

Evidentemente hay cierto grado de tensión entre la realidad y las declaraciones

tales como “en Irizar no hay control”, “no hay jefes”, “no hay trabajadores”<sup>6</sup>, “no hay jerarquía”, o aún, “Irizar no es una compañía”. Sin embargo, el lenguaje construye la realidad. Mientras no sean usadas únicamente como un arma retórica y tengan continuidad en el tiempo, (en este caso la participación tanto en el trabajo como en las utilidades), estos conceptos pueden adquirir una creciente realidad y hasta se puede hablar de un cambio cultural en la compañía. En cualquier caso, la cercanía de Saratxaga con los trabajadores, aunada a su carisma como líder, ha jugado un papel importante en el proceso de cambio, en un nivel superior (movilizando a la gente e identificándola con el proyecto del cambio) y en momentos específicos, en los que se requirieron esfuerzos extraordinarios (después de las horas de trabajo, o en los sábados) para responder a los clientes.<sup>7</sup>

## RESULTADOS FINANCIEROS.

La implementación de la reingeniería es muy interesante desde el punto de vista del cambio organizacional. Desde el más cuantitativo punto de vista financiero, también los resultados han sido espectaculares. Durante el período 1992 – 1999 las ventas brutas se quintuplicaron y la velocidad de producción se incrementó en

---

<sup>6</sup> Suponiendo que este término, o el de “operario” parecen decir que únicamente importa la habilidad manual del empleado.

<sup>7</sup> Se pueden ver ejemplos de tiempos extra no pagados en Irizar. Por otra parte, Saratxaga menciona en el periódico Gara el gesto de mantener a los jóvenes recién contratados a pesar de la caída en los pedidos. Esto le costó a la compañía 1.2 millones de euros en 1998. Creemos que este tipo de gestos reforzaron la credibilidad de Saratxaga como líder.

400%

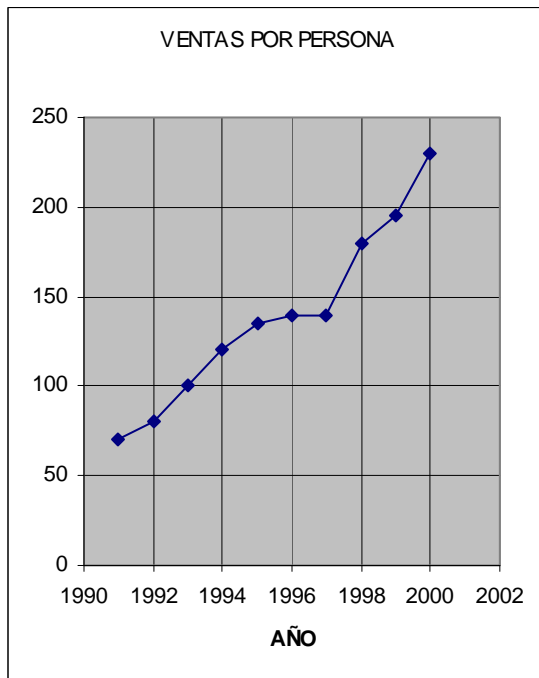
Como puede verse en la gráfica 3, el desarrollo del valor agregado por empleo se ha cuadruplicado en los últimos diez años, lo cual indica que se escogió correctamente la estrategia de producto para varios mercados. Los cambios en la organización del trabajo también se muestran, parcialmente, en esta gráfica, en cuanto a lo concerniente a la optimización de los procesos, y en el aumento en la productividad en lo referente a la organización de la gente.

El desarrollo e las ventas también es espectacular, tanto en el mercado nacional como en el de exportación. La cantidad más significativa se presenta en la gráfica 4, que analiza las ventas con relación al número de trabajadores.

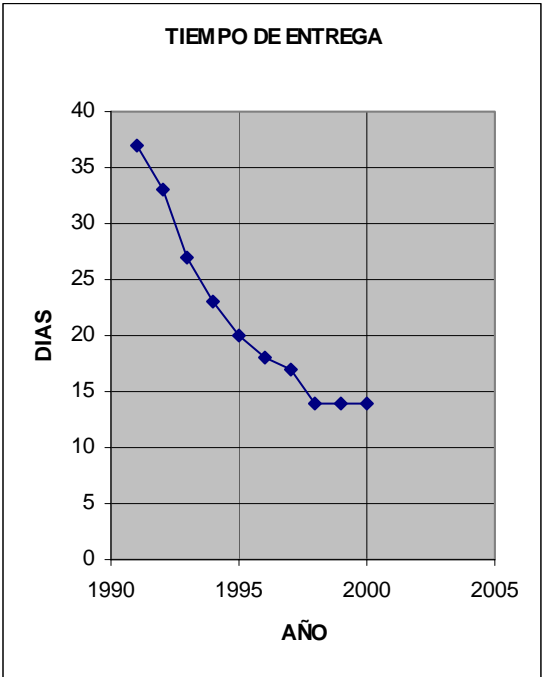
El tiempo medio de entrega se define como el número de días entre la recepción de la materia prima y la entrega del producto terminado, como se puede ver en la gráfica 5. Aquí, las mejoras también son importantes, aunque se puede confirmar que se ha llegado al límite técnico de reducción de tiempo con el hecho de que en los últimos tres años no ha cambiado. De cualquier modo, la manufactura y la entrega de de un autobús cada 14 días es un tiempo récord desde el punto de vista de la organización del trabajo.



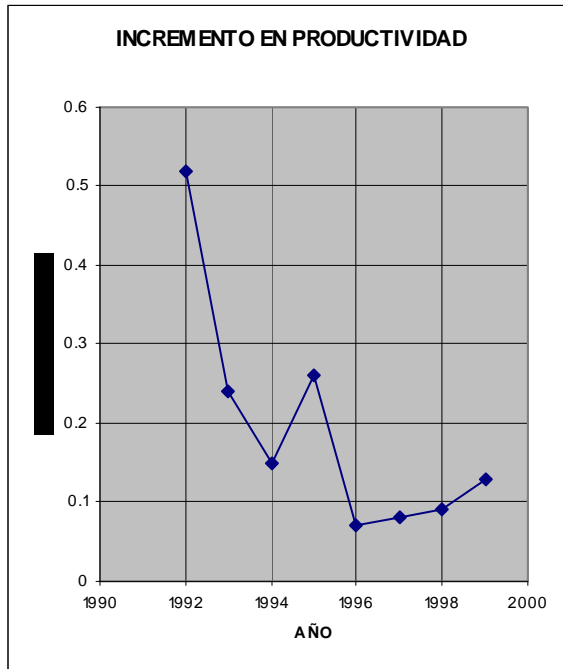
Gráfica 3. Valor agregado por puesto de trabajo.



Gráfica 4. Evolución de las ventas por persona.



Gráfica 5. Evolución del tiempo de entrega.



Gráfica 6. Incremento en la productividad.

La conclusión de toda esta información es que las mejoras en los indicadores financieros son muy significativos y que están muy por arriba del límite de 30% que la literatura teórica fija para identificar como radicales las mejoras conseguidas con la reingeniería.

## CONCLUSIONES.

En este capítulo hemos intentado analizar el papel que jugó la reingeniería de

procesos en los cambios experimentados por Irizar desde 1991 hasta el 2000. Aparentemente los puntos clave fueron: la crítica situación inicial y el liderazgo, carismático y transformador del líder que se hizo cargo de la compañía en ese momento, así como la participación de los trabajadores en la implementación del cambio, en los procesos propios del trabajo y en las utilidades.

Por lo que concierne al concepto de la reingeniería, no cabe duda de que la aplicación en Irizar fue más amplia que lo indicado por la teorías de Hammer and Champy. Por ejemplo, incorporó un amplio programa de cambios en la compañía, la implementación se llevó a cabo en un período mucho más amplio y la participación de los trabajadores en la determinación de mejoras en los procesos, contribuyendo con ideas y con la validación de los cambios.

Los cambios en la organización también fueron espectaculares: reducción de los niveles jerárquicos, el incremento en el contenido de trabajo y en la responsabilidad de los trabajadores directos, el trabajo en equipo (equipo línea-cliente) y la existencia de un gran número de equipos de mejora. Esta participación en el trabajo se complementa con una segunda y muy importante participación en las utilidades. En este sentido, un sistema de igualitario de remuneración, junto con el plan de reparto de utilidades, complementa el esquema de las cooperativas del grupo Mondragón.

El hecho de que sea una cooperativa ha propiciado la participación en todas sus formas, como por ejemplo la relocalización de trabajadores en otras compañías en tiempos iniciales de crisis.

Los resultados financieros han sido espectaculares, sobrepasan los incrementos que se normalmente se consideran típicos en proyectos de reingeniería, como los indicadores de valor agregado por puesto de trabajo, ventas por persona o los incrementos en productividad.

Irizar se demostró a sí mismo que era capaz de mantener un ritmo significativo de cambio durante un largo período y de adoptar y adaptar diferentes herramientas dentro de sus propios programas y estrategias. En este sentido, se puede hablar de un cambio de cultura en Irizar. El reto que les queda es el de consolidar esta cultura cuando Koldo Saratxaga se retire o cuando los resultados financieros no permitan tener las utilidades actuales.



## **CAPÍTULO 4**

### **EL PRODUCTO.**

El producto lo constituye la “carrocería” de autobuses, la cual se monta sobre chasis de diferentes marcas o proveedores. Pueden ser Mercedes o Volvo u otra marca. Esto hace que para el no conocedor no sea distinguible el producto de Irizar, pues la marca del fabricante del chasis suele ser la que resulte visible.

Estos autobuses son por lo general para uso foráneo, de mediano o largo alcance, pero también en algunos casos se emplean para uso urbano, por ejemplo, los “turibuses” o el metrobús.

El diseño, como fruto de la evolución y de las estrategias que han llevado a Irizar al éxito, es realmente espectacular. Sin duda el diseño ha sido uno de los factores que más han contribuido a su aceptación, considerando que a su excelente aspecto se une un precio muy competitivo. Es considerado el autocar más vendido en el mundo.

Durante el largo recorrido realizado por el Century, desde la aparición del primer modelo, en 1991 Irizar se ha mantenido fiel a su filosofía de innovación constante. El nuevo Century es la versión más actualizada de este emblemático vehículo, un modelo excelente en todos sus aspectos: confort, rentabilidad, seguridad y

confiabilidad, que cumple con el propósito de satisfacer tanto a los clientes como a los usuarios

Un viaje confortable se traduce en clientes satisfechos y esto hace que cualquier detalle sea importante. El **Nuevo Century** presenta un **acceso delantero más amplio y cómodo**, tanto para el conductor como para los pasajeros. El **sistema de climatización es independiente**, más potente y fácil de usar.

El **techo amplio y espacioso**, el nuevo diseño de los porta equipajes y la nueva colección de colores y materiales para las vestiduras, traducen la innovación en un valor intrínseco del Nuevo Century.

En esta línea, **el nuevo puesto de conducción moderno ergonómico**, con todos los controles al alcance de la mano, permiten al conductor llevar una conducción cómoda, tranquila y segura, al tiempo que le harán disfrutar de cada kilómetro recorrido.

**El pasajero viaja en una atmósfera de calma y bienestar, relajante, que le aísla de cuanto sucede en el exterior.**

## **RENTABILIDAD.**

El AUTOCAR CENTURY se afianza como líder indiscutible en su segmento, también por su rentabilidad.

El **Nuevo Century** ha heredado la **contrastada experiencia** de los miles de vehículos que recorren las carreteras de cuatro continentes, convirtiéndose en un **valor seguro**, testimonio de superación.

Con un avanzado diseño, que incorpora diferenciadas tecnologías y conceptos aerodinámicos, hemos conseguido **disminuir el consumo de combustible**. Igualmente, las mejoras introducidas en el acceso a componentes y sistemas, facilitan el **mantenimiento**, así como el **coste de repuestos** en varios de sus componentes. De esta forma, cada inversión realizada en un **Nuevo Century** significa un valor seguro. Indudablemente, **un valor rentable**.

**La nueva aerodinámica garantiza un ahorro considerable en el consumo de combustible**



En un acto que se celebró en Madrid el 27 de Mayo y congregó a los más importantes representantes del sector del autocar, marcas, carroceros e industria auxiliar, el Nuevo Irizar Century con chasis Irisbus EuroRider C-34 SRI fue ganador del Premio **Autocar del Año en España 2005**.

Koldo Saratxaga y Pablo de la Fuente, en representación de IRIZAR e IRISBUS se agradecieron mutuamente la colaboración en el desarrollo de este vehículo premiado.



## GAMA DE POSIBILIDADES DEL NUEVO CENTURY

### NUEVO CENTURY



CEN 12m/3,7m 4x2



CEN 12m/3,7m 6x2



CEN 12,8m/3,7m 6x2



CEN 13,7m/3,7m 6x2



### NUEVO CENTURY



CEN 10m/3,5m 4x2



CEN 10,7m/3,5m 4x2



CEN 11,3m/3,5m 4x2



CEN 12m/3,5m 4x2



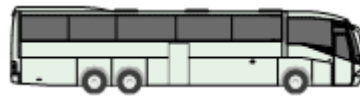
CEN 14,5m/3,7m 6x2

CEN 12,8m/3,5m 4x2



CEN 15m/3,7m 6x2

CEN 13,7m/3,5m 6x2



CEN 14,5m/3,5m 6x2



CEN 15m/3,5m 6x2

## **CAPÍTULO 5**

### **IRIZAR EN EL MUNDO**

#### **CHINA.**

Una de las primeras incursiones de Irizar en el mundo fue, en 1995, una “joint-venture” en China, la Tianjin Irizar Coach Ltd.

El objetivo de esta empresa era fabricar autocares de lujo destinados al mercado chino y al resto de Asia.

En Julio de 2002, mediante una ampliación de capital, acomete la construcción de una nueva planta con la finalidad de aumentar la capacidad de producción a 1000 unidades por año.

#### **MARRUECOS.**

La siguiente presencia de Irizar en el mundo fue otra “joint-venture” con un socio local de Marruecos, socio que ya tenía presencia importante en el sector de fabricantes de autocares de lujo. Tuvo lugar en 1998.

A partir de abril de 2002, Irizar Group adquiere el 100% de la empresa, Irizar Maghreb e inicia la producción del modelo Century.

## **BRASIL.**

Una historia similar ocurrió en Brasil. En 1997 se establece una “joint-venture” IRIZAR-CAIO en el estado de Sao Paolo. A principios de 1999 Irizar Group asume el 100% y pasa a llamarse IRIZAR BRASIL.

La capacidad de fabricar los productos de manera homogénea en cada una de las plantas de Irizar da la oportunidad de solventar la situación de demanda que se presentó en Irizar Ormaiztegui.

A principios de este año la importante de cartera de pedidos en Irizar Ormaiztegui y las previsiones a corto y mediano plazo, hacía temer que no se pudiera mantener el estándar de servicio. Afortunadamente, en Irizar Brasil, por la peculiaridad de los mercados, el primer cuatrimestre del año es el más bajo en demanda. Esta situación hace que la capacidad productiva esté normalmente por encima de las necesidades de la cartera de demanda. Ante esta situación se decidió, allá por el mes de Enero, apoyar a Irizar Ormaiztegui desde Brasil con la fabricación de 152 unidades para los mercados Europeos.



Con el fin de abarcar todo el abanico posible de demanda de chasis, y ante la imposibilidad de conseguir todas las marcas en Brasil, se decidió fabricar 101 unidades en P.K.D.(carrocería sin chasis), que permiten utilizar cualquier tipo de chasis, y 51 en C.B.U (autobús completo incluido chasis) con Scania, ya que esta marca sí dispone de producto en Brasil.

Esta decisión, que a priori no parecía complicada de tomar, conllevaba un alto grado de implicación desde todas las partes. Las vacaciones anuales de la planta en Brasil (que comienzan habitualmente a mediados de Febrero y terminan a mediados de Marzo); el hecho de que el Nuevo Century era un modelo en su fase de inicio; el periodo de dos meses de acopio de los materiales que llegan desde Ormaiztegui; la necesidad de tener definidas todas las unidades con tiempo para que todos los proyectos y materiales llegasen a tiempo para iniciar su producción; el mes que se necesita para que lleguen fabricadas a Ormaiztegui y el proceso de ensamblaje que requieren los P.K.D., eran elementos que requerían de una gran coordinación por parte de todos los implicados en el proyecto.

En Irizar Brasil se realizó una asamblea antes de involucrarse en el proyecto, ya que las personas deberían, además de cambiar su periodo vacacional, acometer un nuevo modelo y en el plazo para ser enviados a Ormaiztegui de manera que se atendiera en tiempo al mercado y se alimentase sin interrupciones en el ritmo de

ensamblaje de P.K.D. El 100% de las personas aceptaron el reto y a partir de Febrero se comenzó a liberar unidades hacia Ormaiztegui.

Lo cierto es que la experiencia ha sido un vez más altamente enriquecedora y positiva para el grupo Irizar, y en especial para Irizar Brasil que una vez más, ha vuelto a incrementar su experiencia en este tipo de proyectos.

### **Asamblea histórica:**

El miércoles 19 de abril de 2005 en Botucatu (Sao Paolo), en el auditorio del Colegio La Salle, tuvo lugar la Asamblea Anual General de Irizar Brasil, con la presencia del Presidente del Grupo Irizar, Koldo Saratxaga, y del presidente entrante (en julio de 2005) Andoni Etxebarrieta, del Director General Administrativo/Financiero del Grupo Irizar, Gorka Herrantz y del responsable de la coordinación de las plantas del Grupo Irizar, Peio Alcelay.

La asamblea fue conducida por el Director Superintendente de Irizar Brasil, Gotzon Gómez y en ella participaron todos los responsables de los equipos de trabajo con la presentación de los resultados de 2004 y de los objetivos para 2005.

## **LA INDIA.**

En el año 2001 IRIZAR se implanta en India a través de una Joint- Venture con Ashok Leyland y T.V.S. Su objetivo, la venta de autobuses para los segmentos de urbanos, interurbanos, minibuses y autocares de lujo. En Marzo del 2002 se presentan los primeros Intercenturys en la Auto Expo de Nueva Delhi y se decide iniciar su producción en Enero del 2003.

## **ESPAÑA.**

En 1997 IRIZAR GROUP adquiere el 65% de las acciones de la compañía HISPACOLD INTERNACIONAL, S.A. ubicada en Sevilla (España) y dedicada a la fabricación de equipos de aire acondicionado de alta calidad para todo tipo de vehículos para el transporte de personas por tierra y mar.

## **CAPÍTULO 6**

### **IRIZAR EN MEXICO.**

En 1998 se crea IRIZAR MÉXICO, S.A. de C.V. con objeto de fabricar autocares modelo CENTURY e INTERCENTURY y atender los mercados de México, EE.UU. y Canadá.

Irizar México, S.A. de C.V. está constituida 100% con capital de la empresa Irizar Group y viene a inscribirse dentro de su estrategia de internacionalización y de política de transferencia de tecnología.

La inversión inicial de este proyecto ha sido de 12 millones de USD, con una capacidad instalada de 500 autobuses al año y prevista su ampliación a 1000 unidades al año.

Irizar México cuenta con 60,000m<sup>2</sup> de terreno en el Parque Industrial Bernardo Quintana de Querétaro, de los cuales 7,000m<sup>2</sup> fueron habilitados para iniciar operaciones el 3 de Noviembre de 1999.

En esta planta se está fabricando actualmente la línea de carrocerías de lujo Century producto considerado entre los de mayor éxito en el sector de autobuses de larga y mediana distancia en Europa, siendo destinado fundamentalmente a las líneas regulares y al turismo. Para el final del segundo semestre del 2000 se tenía

previsto el inicio de la producción del Intercentury, producto líder en Europa en el sector de autobuses de media distancia.

El concepto de carrocerías Irizar se caracteriza por adaptarse a todos los chasis del mercado, tales como Mercedes Benz, Scania, Volvo, Iveco, Renault, Daf, Man y Spartan, entre otros.

En la primera fase de producción, la planta de Querétaro atiende la demanda mexicana, fijándose como objetivo cubrir el 30% de este segmento. Posteriormente, se prevé que sea esta la plataforma de exportación hacia Estados Unidos y Canadá, aprovechando las oportunidades comerciales que ofrece el Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN/NAFTA).

**Irizar México** firmó el día 21 de abril de 2005 un contrato con la compañía de transporte **Grupo Iamsa** para el suministro de 255 unidades **Nuevo Century** e **Intercentury**.

Este contrato es el mayor firmado por la filial del Grupo Irizar en su historia y supone una facturación de 26.5 millones de dólares americanos.

Las unidades serán suministradas en 14 meses y supondrá para **Irizar México** un aumento de la producción de un 50%, pasando a producir por encima de las 700

unidades al año. Para esto, Irizar México invertirá en su planta de Queretaro cerca de 2 millones de dólares americanos, que permitirán ampliar y equipar sus instalaciones para albergar este ambicioso proyecto y por tanto tener una nueva dimensión productiva.

Además **Irizar México** incorporará 80 personas adicionales para llegar a un total, consolidado de cerca de 300 personas.

El **Grupo Iamsa**, constituido por dos de los grupos más importantes de México, como son el Grupo Toluca y el Grupo Flecha Amarilla, ratifica de esta forma su apuesta de estar a la vanguardia de la tecnología y la innovación en su equipo móvil. Conviene recordar que este grupo es uno de los mayores a nivel mundial con casi 9000 vehículos en su flota.

El 100% de las unidades van para servicio de línea regular. Es la primera vez que el Grupo Iamsa incorpora unidades Irizar para servicios de línea regular, anteriormente se habían fabricado principalmente unidades para el servicio del turismo.

Esta buena noticia para **Irizar México**, se enmarca en un ambiente de optimismo y crecimiento que se vive desde que en noviembre del 2004 se presentara el **Nuevo Century** en la Feria de Guadalajara. La aceptación del modelo fue

magnífica, y teniendo en cuenta que la competencia no presentó nada realmente novedoso, el crecimiento de la participación en el mercado ha sido constante.

Las unidades van a ser carrozadas sobre chasis MAN de 410 y 460 CV de 2 ejes.



## **INAUGURACION DE IRIZAR EN MEXICO**

Puede observarse que a esta inauguración asistieron el lehendakari Ibarretxe y el presidente del grupo Irizar Koldo Saratxaga.

### **Irizar México Inversiones**

Las inversiones realizadas en Irizar México se han hecho con la misma filosofía que en la planta matriz. Las instalaciones, edificios, herramientas, maquinaria, etc. son idénticas a las de Irizar. Además de la inversión material se ha invertido en educación y formación. Para ello, se desplazó a 75 personas a la planta matriz para capacitarlas, con una estancia media de 3 meses. El motivo de esta capacitación no solamente ha sido la formación en la fabricación de autobuses, sino también en el conocimiento del modelo de gestión de Irizar.

### **Irizar México y Los Proveedores**

La estrategia de Irizar México es comprar todo lo posible en México. Para ello se basa en las claves de calidad, servicio, costo e innovación. Que una vez cumplidos hacen candidatos a los proveedores mexicanos para ser proveedores globales del Grupo Irizar. Esta previsto que este año varios proveedores actuales de Irizar México sean proveedores del Grupo Irizar, para sus 5 plantas productivas de autobuses

### **Irizar México y Las Personas**

Irizar México, que parte de un producto líder en Europa, reforzará su competitividad y su estrategia de satisfacción del cliente, en base al conocimiento del proceso que tienen las personas que integran el equipo, después de tres meses



en las plantas de España y Brasil. Se cuenta con personas ilusionadas y con gran orientación al cliente. Esta es una gran ventaja presente y futura.

### **Irizar México En Cifras**

En abril del 2000 Irizar México, contaba con 125 Personas, y para final del año, con un total de 185 Personas. Las ventas para este año fueron de 250 unidades con una facturación de 30 Millones de USD.

### **Irizar México Y El Tratado De Libre Comercio**

El proyecto de largo plazo de Irizar México, se ve reforzado por el tratado de libre comercio con Europa, lo cual le permitirá a esta empresa ser más ágil y competitiva y por tanto mejorar las posibilidades de crecer en el mercado interior, así como en las posibilidades de exportación a USA y Canadá, lo cual ayudará a la creación de riqueza y empleo.

### **MATRIMONIO ENTRE AUTOTUR E IRIZAR**

Después de una larga negociación, se ha logrado consolidar la mancuerna AUTOTUR e IRIZAR; después de haber entregado 65 unidades recarrozadas. Se han entregando 48 unidades más, pero con chasis nuevo, todas con SCANIA.

AUTOTUR es la empresa más importante de transporte turístico en Cancún y ha decidido que 23 de estas unidades sean Intercentury , de 13,50 mts y con una capacidad de hasta 61 pasajeros, y las 25 restantes, con Nuevo Century 13.50 elevados

En el proceso de negociación originalmente iban a ser Century's pero por la introducción del Nuevo Century se decidió por el nuevo modelo. Ya se han entregado los primeros 23 Intercentury's y se está en el proceso de entregas de los Nuevos Century's 13.50 elevados, que son los primeros entregados por Irizar México.

Con esta operación, AUTOTUR ha dado un gran salto en el mercado turístico, ya que es el líder, en la transportación turística no solo en Cancún sino en toda la parte central y sur del país.

El Grupo Iamsa es uno de los mayores a nivel mundial, con casi 9000 vehículos en su flota. El 100% de las unidades van para servicio de línea regular. Es la primera vez que el Grupo Iamsa incorpora unidades Irizar para servicios de línea regular, ya anteriormente habían solicitado principalmente unidades para el servicio del turismo. Este cambio ha sido posible, entre otros aspectos, gracias al trabajo realizado durante estos años por Irizar México, y en particular por el

Equipo de Fiabilidad Flotillas, por entender las necesidades que el Grupo Iamsa demanda en su servicio de línea regular.

La nueva reestructuración de los Equipos de Fiabilidad, uno de los cuales atiende exclusivamente a los 4 “grandes” transportistas de México, ha permitido que se llegue a comprender mejor las necesidades de estos clientes.

Esto constituye una buena noticia para Irizar México, y se enmarca en un ambiente de optimismo y crecimiento que se vive desde que en noviembre del 2004 se presentara el Nuevo Century en la Feria de Guadalajara. La aceptación del modelo fue magnífica, más aún teniendo en cuenta que la competencia no presentó nada excesivamente novedoso.

## **CAPÍTULO 7**

### **CONCLUSIONES.**

Se ha visto como, desde unos inicios bastante modestos, se ha creado un gigante económico: la MCC (Modragón Corporación Cooperativa, que incluye el grupo de cooperativas y empresas de Irizar Group). El desarrollo de este conjunto económico resulta totalmente diferente al de los gigantes económicos conocidos, todos alrededor de un personaje o una familia. Que se sepa, no existe ningún otro caso como éste.

Los autores Bradley y Gleb en 1985, resumieron el conjunto de logros en los siguientes términos:

- Han ideado un modelo de organización que ha permitido mantener la democracia interna, sorteando parcialmente los sesgos tecnocráticos;
- Han creado la necesaria cultura solidaria y cooperativa que ha permitido emprender iniciativas de gran alcance que les ha permitido incrementar la estabilidad económica y la rentabilidad (CLP, Lagun Aro, Grupos cooperativos);
- Han mantenido un ideario solidario de redistribución de la renta, dando preferencia al crecimiento del empleo y a su mantenimiento sobre a la simple especulación o rentabilidad empresarial;

- Han innovado y se han adaptado a los cambios socio-económicos implementando un entorno institucional de apoyo que les ha permitido un desarrollo sostenido e independiente.

De la experiencia conjunta del Grupo Mondragón y del grupo Irizar se pueden desprender estas conclusiones:

1. Para obtener el éxito es muy importante el que las personas participen, se involucren y se capaciten, todo esto en un grado muy especial, muy por encima de los estándares de la industria.
2. La aplicación a fondo de la Reingeniería de Procesos es la herramienta indicada para transformar una empresa.
3. En el proceso de aplicar la BPR, se usan todas las herramientas de la ingeniería industrial y la administración, desde las tradicionales de estudio de métodos hasta las relacionadas con las Técnicas de Información.
4. El liderazgo de quienes encabezan las empresas tiene una importancia total. Es admirable cómo se pudo lograr que una empresa de manufactura funcione con solamente tres niveles en su organización, sin jefes, sin relojes checadores ni controles.

En el caso de Irizar, este liderazgo pertenece al Sr. Koldo Saratxaga y queda expresado en sus palabras: **«Para que una empresa funcione, lo primero es unir a las personas»**

5. Evidentemente esto representa un cambio fundamental en una empresa pero todavía más fundamental en las personas.
  
6. El empleo de los equipos de trabajo es intensivo. La única forma de que funciones una organización sin jerarquías es a partir de innumerables equipos de trabajo (cada miembro pertenece a varios equipos). La coordinación se logra a base de equipos de trabajo y de facilitadores y coordinadores.
  
7. El componente indispensable para el éxito en las cooperativas es la confianza (trust) que existe entre sus miembros, confianza en el sentido de tener la seguridad de que todos los compañeros actuarán correctamente. Algunos autores han tratado de analizar y de cuantificar este hecho y ponen el ejemplo de Irizar

## **BIBLIOGRAFIA.**

Clamp Christina A. **The Evolution of Management in the Mondragon Cooperatives**, Southern New Hampshire University. Artículo presentado en el congreso: Mapping Cooperative Studies in the New Millenium, University of Victoria, Victoria, British Columbia, Canada. 2004.

Chaves, Rafael, **EL MODELO COOPERATIVO DE MONDRAGÓN, (EL DESARROLLO ECONÓMICO BASADO EN EL COOPERATIVISMO)**, cap. 7. Universidad de Valencia, Valencia. 2003.

Casadesus-Masanell Ramón, Khannar Tarun. **Globalization and Trust: Theory and Evidence from Cooperatives**, Harvard Business School, 2003.

Simon Katrin, Olazaran Mikel, Albizu Eneka, **Reingeniería y participación: cambio organizacional en Irizar, Soc. Coop.** Universidad del País Vasco. Universidad Pública de Navarra. 2002.

Hammer, Michael and Champy, James. **Reengineering the Corporation: a manifesto for business revolution.** Harper Business, New York, 1994

Publicaciones de MCC (Mondragón Corporación Cooperativa):

Memoria 2004

Perfil 2004.

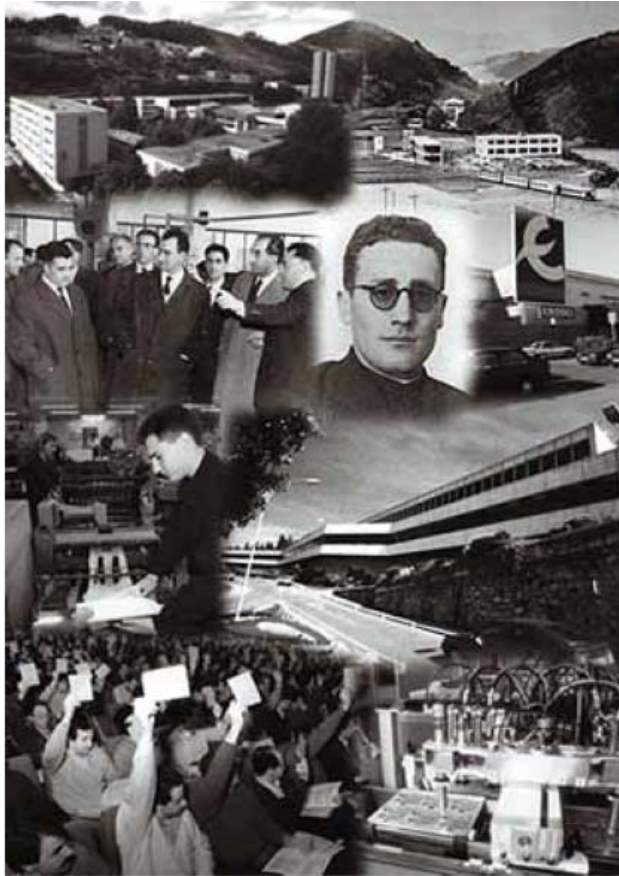
Localizadas en Internet en <http://www.mondragon.mcc.es/>

CHAVES, R.: **“La Economía Social ante los desafíos de la cooperación y la concentración empresarial”**, En BAREA,J. y MONZÓN,J.L. (dir): Informe sobre la situación de las cooperativas y las sociedades laborales, Ciriec-España, Valencia. 1996

A.M. ERRASTI, I. HERAS, P. ELGOIBAR Y A. BEGIRISTAIN, **“LA INTERNACIONALIZACION DE LAS COOPERATIVAS Y SU RESPONSABILIDAD SOCIAL”** Euskal Herriko Unibertsitatea – Universidad del País Vasco. Revista de Dirección y Administración de Empresas. Número 10, diciembre 2002 págs. 119-145

Enpresen Zuzendaritza eta Administrazioako Aldizkaria. 10. zenbakia, 2002 abendua 119-145 orr.





**1956-2003**

## **La Experiencia Cooperativa de Mondragón**

*“Un presente por espléndido que fuere lleva impresa la huella de su caducidad en la medida que se desliga de su futuro”.*

**1956** .....

Catorce de abril de 1956 muchos mondragoneses celebraban con discreción y muchísimo cuidado el veinticinco aniversario de la segunda república cuando Don José María Arizmendiarieta bendecía la primera piedra de **Ulgor**, denominación que aglutinaba la identidad de los fundadores: Luis Usatorre, Jesús Larrañaga, Alfonso Gorroñoitía, José María Ormaechea y Javier Ortubay. Hubo que esperar casi tres años hasta mayo de 1959, tal como lo recuerda Jesús Larrañaga en el prólogo, para que fuesen aprobados los primeros estatutos de **Talleres Ulgor**.

Don José María y Ormaechea partieron a pie desde el antiguo edificio de la

Escuela Profesional, hoy **Mondragón Eskola Politeknikoa**, para dirigirse a los terrenos de Laxarte donde, previamente, habían adquirido una parcela a cuarenta y cinco pesetas el metro cuadrado. Ormaechea sería el encargado de realizar “a pausos” la medición de los terrenos y quince días más tarde comenzaba la construcción de la primera planta productiva de la Experiencia de Mondragón: un pabellón de hormigón de 750 metros cuadrados distribuidos en dos alturas.

## 1957 .....

La **Escuela Profesional**, hoy **Mondragón Eskola Politeknikoa**, se viste de largo con la renovación de la Formación Profesional que pasa del Ministerio de Trabajo al de Educación y Ciencia, reglándose dicha Formación Profesional con validez oficial.

Los ingresos de su mantenimiento, en esta primera época de la “**Profe**” provenían del Ministerio de Educación, Diputación Provincial, Cámara de Comercio, Caja de Ahorros Provincial de Guipúzcoa, Ayuntamientos de Mondragón, Arechavaleta, Escoriaza y Oñate, empresas de la comarca, padres de familia y asociados.

Nace **Arrasate, S.Coop.**, hoy **Fagor Arrasate**, su comienzo fue sencillo como el de toda empresa que se inicia basándose, casi exclusivamente, en el entusiasmo y la entrega de los hombres que la componen. Su primera actividad es la construcción de troqueles para corte y embutición.

**Ulgor** crea una División de Electrónica y nueve años más tarde esta División se convertirá en una actividad independiente con el nombre de **Fagor Electrónica**.

## 1958 .....

A finales de año por una orden del Ministerio de Trabajo los socios cooperativistas quedaban excluidos del Sistema General de la Seguridad Social. Esta decisión del Ministerio de Trabajo fue decisiva para el inicio de las acciones encaminadas a la creación y desarrollo de lo que hoy es **Lagun-Aro**, Entidad de Previsión Social Voluntaria. **Lagun-Aro**, es pues la respuesta cooperativa a una situación de desprotección.

Este mismo año comienza sus estudios la primera promoción de alumnas de la **Escuela Profesional** y de forma paralela se inicia, asimismo, la especialidad de química orientada especialmente al alumnado femenino. Respecto a la formación de la mujer Don José María escribía por aquellas fechas: “Es un gran error el que la mujer no acceda a la enseñanza profesional, de manera generalizada, ni participe en los procesos de reconversión y formación permanente dando cabida a profesiones que hoy las

rechaza por inadecuadas”.

## **1959** .....

Este año se produce un hecho fundamental para el futuro del incipiente movimiento cooperativo de Mondragón: Don José María Arizmendiarieta “inventa” **Caja Laboral Popular**. La carencia de medios financieros suficientes impulsó a **Ulgor**, **Arrasate** y a la **Cooperativa de Consumo San José**, hoy **Eroski** a la constitución de **Caja Laboral Popular**.

La particularidad de **Caja Laboral Popular** respecto a las cooperativas de base reside en la composición mixta de sus órganos sociales, en función tanto de los socios trabajadores como de los representantes de las cooperativas asociadas. De acuerdo con el carácter de supraestructura, que tanto en sus orígenes como en su evolución posterior ha poseído **Caja Laboral Popular** los representantes de las cooperativas conservan la mayoría en dichos órganos sociales.

Durante más de veinte años las cooperativas avalarán todas las operaciones de la nueva entidad de crédito, con el 25% de su capital social. Asimismo, en estos primeros años todas las reservas financieras de **Lagun-Aro** se depositan íntegramente en **Caja Laboral Popular**.

## **1960** .....

La **Escuela Profesional** que inició su andadura en el curso 1943-1944 con veintiún alumnos supera ya los 300, una cifra que empieza a ser importante en el ámbito de la formación profesional. Fue como muchas otras de nuestras instituciones una creación, sobre todo de Don José María y su lema “socializando el saber se democratiza verdaderamente el poder” es fiel reflejo de la idea motivadora de “**Eskola**”, uno de sus proyectos más queridos.

Nace la revista “Cooperación” que más tarde se denominará T.U. (Trabajo y Unión) y finalmente “T.U. Lankide”.

Se produce la apertura al público de la primera oficina de **Caja Laboral** en un modesto local de la calle Ferrerías de Mondragón y poco después se traslada a su actual emplazamiento en el número 27 de la calle Don José María Resusta, hoy Iturriotz Kalea, de la misma localidad. Por aquel entonces se popularizó el lema “libreta o maleta”, tratando de significar la importancia del ahorro para el desarrollo de las cooperativas y, por extensión, para el desarrollo de nuestro País.

## **1961** .....

Sin abandonar su primera actividad, la construcción de troqueles para corte y embutición, **Arrasate**, apoyándose en la capacidad técnica de sus hombres,

emprende la fabricación de líneas transfer para cuerpos metálicos (frigoríficos, lavadoras, etc), continuando con máquinas de tubo, perfiladoras, prensas excéntricas y cizallas. En principio con aplicación de tecnología importada, para paulatinamente, ir asimilándola y desprendiéndose de las licencias extranjeras hasta llegar a la fabricación de sus nuevos productos de forma totalmente autónoma.

La cooperativa **Arrasate** comercializa sus productos con la marca Taci (Talleres Arrasate Cooperativa Industrial) más tarde adoptará la denominación actual **Fagor Arrasate**.

Comienza una década extraordinaria de desarrollo y consolidación de las cooperativas con **Ulgor y Arrasate** como unidades tractoras, a la vez que las medidas proteccionistas arbitradas por la política económica de la dictadura hacían muy accesible el mercado interior.

## 1962 .....

La inauguración de la sucursal de Aretxabaleta es el primer paso de la expansión de **Caja Laboral**, que sale de Mondragón para extenderse como mancha de aceite a los pueblos limítrofes, a la vez que se crea la División Empresarial de esta entidad y nacen las cooperativas industriales **Copreci, Ederlan y Lana**.

Prosiguen las ampliaciones en **Ulgor** y el ocho de febrero se procede, con la asistencia de las autoridades locales y provinciales, a la inauguración de sus nuevas instalaciones de fabricación de semiconductores de selenio.

En esa misma fecha nos enterábamos de que **Ulgor** gastaba en formación el doble de lo previsto, dato que resultaba “fuertemente alarmante” según el cronista de la época. Asimismo, se puede constatar, por los documentos existentes, el alto grado de sensibilización del colectivo de las cooperativas en temas de absentismo por enfermedad o por accidentes laborales.

## 1963 .....

En 1963 se teorizaba así sobre la Democracia: Una de las reglas de juego del movimiento cooperativo es la Democracia. La Democracia la debemos concebir como método y procedimiento para conjugar los intereses de cada uno con los del conjunto...

Hay que socializar el saber para poder democratizar con efectividad el poder. El mes de marzo **Caja Laboral** celebra sus Juntas Generales. Asistieron representantes de una veintena de cooperativas asociadas, lo que pone de relieve su condición de cooperativa de cooperativas.

Una curiosa figura, el retorno al ahorro, resulta un factor muy eficaz en el aspecto de sensibilizar al ahorrador, sobre todo en los primeros años de **Caja**

**Laboral** y es de reseñar que el uno de mayo, fiesta del trabajo, tiene lugar la apertura de su nueva sucursal de Oñate.

El Grupo sigue creciendo y se produce la asociación de dos cooperativas guipuzcoanas: **Soraluce** de Bergara y **Vicon** de San Sebastián.

## **1964** .....

Se inicia entre las cooperativas un movimiento de apoyo mutuo en el que empiezan a perfilarse tímidamente algunas de las futuras estructuras de la **Experiencia**. Es un movimiento embrionario de lo que más tarde se llamará **Grupo Cooperativo Mondragón** y luego **Mondragón Corporación Cooperativa**. Ularco es el grupo pionero, aglutina a las cooperativas del Valle de Léniz y su nacimiento se produce este mismo año.

Ya en aquel lejano 1964 se pensaba en la actualización de los medios y se insistía: “Tenemos que pensar en desarrollar una serie de instituciones que sirvan de cobertura a nuestros propósitos y planes cooperativos: instituciones consecuentes con nuestra visión social y económica. El movimiento cooperativo será un fenómeno pasajero en tanto no se proyecte y se desarrolle en el conjunto de la sociedad con el consiguiente enraizamiento en la educación y en las relaciones sociales y económicas”.

Ya son mil los alumnos que cursan sus estudios en la **Escuela Profesional Politécnica** y se produce la asociación formal de las cooperativas **Irizar** y **Miba**.

## **1965** .....

Siguiendo el plan de desdoblamiento de **Ulgor**, la División de Electrónica se convierte en una nueva cooperativa “**Fagor Electrónica S.C.I.**”. Es con ello la quinta cooperativa enmarcada en el complejo Cooperativo **Ularco** y resulta una realidad prometedora en el umbral de 1966.

Accidente en **Copreci**, recogemos un curioso parte de la época con su conclusión correspondiente: “Al intentar limpiar el carro de la fresadora con la máquina en marcha, le enganchó la cuchilla al trapo arrastrándole la mano y produciéndole la lesión.

Conclusión: Accidente atribuible al operario por no haber parado la máquina antes de proceder a su limpieza”.

En terrenos del antiguo campo de Iturripe se inauguran los nuevos pabellones de la **Escuela Profesional Politécnica** y su complejo deportivo, en una superficie que supera los 40.000 metros cuadrados.

## **1966** .....

**Caja Laboral** inaugura en mayo las oficinas de Gernika, Eibar y Legazpia.

Con esta última son veinticuatro las oficinas de esta entidad abiertas al público y el número de cooperativas asociadas asciende a treinta y seis. Las ventas totales de las cooperativas en este ejercicio ascendieron a casi 18 millones de euros y el epígrafe correspondiente a la exportación se inauguraba con 312.526 euros.

Las cooperativas de Mondragón comienzan su apertura a los mercados internacionales y, a partir de este año, la progresión de esta variable ha sido sensiblemente más acelerada que la de las ventas totales.

Danok Bat, hoy **Danobat**, empresa de reconocido prestigio en el sector de las máquinas- herramienta, se constituye formalmente como empresa cooperativa y se produce la asociación de **Fagor Electrónica y Tajo**.

## 1967 .....

A lo largo de este año se trabaja en la actualización de todo el sistema asistencial y de previsión, con la puesta a punto del Servicio de Previsión Social en la nueva estructura mutualista denominada **Lagun-Aro**, de acuerdo con las transformaciones que aconseja la experiencia y la evolución de la legislación social llevada a cabo con carácter general en el ámbito de la Seguridad Social.

Es en el transcurso de 1967 cuando se promueve prácticamente el actual sistema de **Lagun-Aro**, aunque todavía se mantiene en el seno de **Caja Laboral** a través del Servicio de Previsión Social.

Este mismo año se produce la asociación de **Impreci** hoy integrada en la cooperativa **Fagor Ederlan**.

Durante el ejercicio la plantilla total de las cooperativas aumentó un 17,6% mientras que la cifra de ventas registró, asimismo, un incremento del 22,4%.

## 1968 .....

La Junta General Extraordinaria de **Caja Laboral** aprobó los nuevos estatutos de **Lagun-Aro**. Este hecho subraya el grado de madurez de los socios cooperativistas para dar solución a los problemas sociales y económicos que pudieran afectar a corto y a largo plazo a las cooperativas y a sus socios.

El Boletín Oficial del Estado del 15 de julio publica el Decreto en virtud del cual se reconoce a la “**Escuela Profesional Politecnica**”, hoy **Mondragón Eskola Politeknikoa**, como “Centro Estatal de Enseñanza Técnica de Grado Medio”, es decir, de Ingeniería Técnica.

Son ya más de 6.000 los socios trabajadores de las cooperativas del Grupo mientras que la cifra total de ventas supera los 24 millones de euros y este mismo año se produce la asociación de **Amat**, hoy integrada en **Fagor**



**Ederlan, Coinma, Danona, Tolsan, Orona y Goiti.**

## **1969** .....

Se vislumbra la firma de un acuerdo preferencial de España con el MCE como antesala de una integración total y, este hecho, no pasa desapercibido para nuestras cooperativas obligadas a consolidar su posición: bien mediante un desarrollo autónomo o bien por el desarrollo compartido con otras empresas fabriles o financieras.

Se produce la asociación de **Alkargo, T. Ochandiano, hoy Rochman, Batz, Coimma, Eredu, Biurrarena, Matz-Erreka, Egurko y Elkar.**

**Orona**, que ya ha rebasado el centenar de socios, comienza la construcción de sus nuevos talleres para la fabricación de ascensores mientras que **Alecop** inicia la construcción de sus nuevos pabellones para la ubicación de oficinas y talleres en terrenos contiguos a “**Eskola**”.

Nace **Comerco** que al año siguiente permutará su nombre por **Eroski**, cooperativa que aglutina socios de trabajo y socios consumidores. La fusión de cinco cooperativas de consumo locales es el origen de su fundación.

## **1970** .....

Tiene lugar la presentación del equipo ciclista **Fagor-Mercier** a los medios de comunicación y a las gestoras de actividades deportivas en la Sala de Actos de **Mondragón Eskola Politeknikoa**. Algunos de los ciclistas más prestigiosos del pelotón internacional como Ocaña, Roche, Perurena y Otaño figurarían en la nómina del equipo **Fagor** cuya desaparición se produce bien entrada la década de los ochenta.

El número de socios de las cooperativas del Grupo supera los 9.000 trabajadores y este año se produce la asociación formal de la cooperativa **Zubiola**, ubicada en la localidad guipuzcoana de Azpeitia.

En 1970 un colaborador de T.U.Lankide alertaba sobre la irrupción del ordenador en la actividad laboral presumiendo que, dicha irrupción, supondrá la preponderancia cada vez mayor del dominio técnico sobre el aspecto humano, lo que bien pudiéramos llamar “colonización técnica”.

## **1971** .....

**Caja Laboral** rebasa ya la cifra de 100.000 ahorradores, una cifra siempre simbólica que es fiel reflejo de la rápida consolidación de nuestra cooperativa de crédito.

El informe de su Director General resalta en la Asamblea de Socios que los ahorros depositados en **Caja Laboral** representan un incremento del 50% sobre las cifras acumuladas a finales de 1970, en un ejercicio en el que el

crecimiento general de la Banca fue de un 22% y el de las Cajas de Ahorro se situó en el 19%.

Las cooperativas asociadas, por su parte, crecieron de forma más modesta: un 14%, en un año en el que el producto industrial bruto no experimentó ningún crecimiento por lo que se puede calificar el ejercicio de las cooperativas asociadas, a la vista del proceso de ralentización general de la industria, de altamente satisfactorio.

## 1972 .....

Se firma en Trípoli (Libia) la adjudicación a **Arrasate**, previo concurso internacional, de la instalación “llave en mano” de una planta de producción para la fabricación de tubo soldado. La planta, cuya superficie se eleva a los 17.000 metros cuadrados, tiene un valor total de 4,81 millones de euros.

La cooperativa **Eroski**, con 32 centros de venta en marcha, supera ya los 17.000 socios consumidores con un notable incremento en la cifra de ventas, cuya composición por secciones sigue evolucionando a favor de sectores no alimenticios.

Resulta curioso reseñar que la cifra de ventas por persona para el conjunto de las cooperativas, en este 1972, se sitúa alrededor de 6.010 euros, cantidad nada desdeñable si tenemos en cuenta que la casi totalidad de las mismas ha reducido su jornada de trabajo a 45 horas semanales. Muchas horas si juzgamos con el criterio actual, pero a comienzos de los 70 la semana de 45 horas representaba un considerable avance social.

## 1973 .....

Las ventas de las cooperativas asociadas a **Caja Laboral** ascienden a 72,12 millones de euros, con una plantilla de 11.600 socios lo que representa un notable avance en todos los órdenes, evidenciando la viabilidad de nuevas formas de sociedad de gestión y participación democrática.

**Mondragón Eskola Politeknikoa** se ha convertido en un centro educativo de primera magnitud si tenemos en cuenta los siguientes datos:

Alumnos de Oficialía 560

Alumnos de Maestría 239

Alumnos de Ingeniería 174

A estas cifras se debe añadir los alumnos correspondientes al Centro de Idiomas y a los cursos especiales de Formación Permanente.

**Lagun-Aro**, Entidad de Previsión Social Voluntaria, se constituye como cooperativa de segundo grado a la vez que se produce la asociación de la empresa vergaresa **Doiki** e, igualmente, este año se inicia el proceso cuya consecuencia posterior será el nacimiento del Centro de Investigaciones



**Ikerlan.**

## **1974** .....

"Estamos viviendo el fin de una época que ha durado en total cincuenta años: la época del neocapitalismo y entramos en un tiempo de reajustes radicales que supondrá, inevitablemente, nuevos sufrimientos y desgracias. El mundo que emerge de esta crisis será tan distinto del de los años sesenta como el período que acabamos de dejar atrás difería del de entreguerras... no hay solución en el marco del sistema existente". Así se despachaba el historiador Geoffrey Barraclough y las naciones desarrolladas se preparaban para entrar en una de sus peores crisis, las cooperativas de Mondragón también...

**Caja Laboral**, por su parte, inaugura su flamante sede social en la ladera de Olandixo, hoy paseo Don Jose María Arizmendiarieta, en Mondragón. La ladera donde la leyenda situaba al mítico dragón alberga, desde ahora, uno de los edificios más emblemáticos de la "Experiencia" cooperativa.

Suscriben contrato de asociación las cooperativas vizcainas, **Eika** de Marquina y **Lealde** de Lequeitio.

## **1975** .....

La crisis iniciada en 1974 provocará serias dificultades en algunas cooperativas pero, a pesar de ello, se produce un aumento de empleo neto en el conjunto de las empresas asociadas.

El apoyo mutuo de las cooperativas y la actitud generosa de **Caja Laboral**, en definitiva, la Solidaridad, es la clave de nuestra fuerza y esta Solidaridad ha sido la principal herramienta del Grupo a la hora de soslayar una coyuntura difícil e incierta. Solidaridad en el esfuerzo, pero Solidaridad responsable como lo recoge Don José María: "No se debe dejar desamparado a nadie que padezca una necesidad pero tampoco debe protegerse, indistintamente, a quien procede con diligencia y previsión y a quien se despreocupa de lo que no debe descuidarse".

**Caja Laboral** y varias cooperativas más suscriben compromisos formales de colaboración con el Centro de Investigaciones Tecnológicas **Ikerlan** mientras que la distinción de **Ulgor** con el premio "Líder de Exportación" es un reconocimiento oficial a su capacidad tecnológica y a la calidad de sus productos.

## **1976** .....

El 29 de noviembre, fallecía Don José María dejándonos un último mensaje. "Mirar hacia atrás es una ofensa a Dios, hay que mirar siempre adelante". Don José María Arizmendiarieta era natural de Marquina y recién ordenado

sacerdote, en 1941, llega a Mondragón. Sería su primero y único destino. A continuación recordamos algunos de los hitos más importantes de su trayectoria vital:

1956. D. José María bendice la primera piedra de **Ulgor**.

1959. Nace **Caja Laboral Popular**, inspirada por D. José María, como entidad de apoyo para el desarrollo de las cooperativas.

1966. El ministro de Trabajo, Romero García, le impone la medalla al trabajo.

1968. Sufre un amago de angina de pecho y sus colaboradores le sustituyen su popular bicicleta por una flamante Velosolex.

1974. Es operado a corazón abierto y fallece dos años después. Su sepelio constituye una impresionante manifestación de duelo.

## 1977 .....

Ante un futuro próximo que se intuye áspero, tenso, nuestra mayor fuerza reside en la voluntad de caminar unidos, de constituir Grupo, con todo lo que ello implica de adecuación de los intereses particulares a los generales" así se expresaba en su prólogo el Informe Anual de **Caja Laboral** que en este ejercicio inauguraba nuevas sucursales en San Sebastián, Vitoria, Pasajes Ancho, Erandio y Santuchu.

A pesar de la difícil situación de la economía y de sus inciertas perspectivas el impulso del Grupo durante 1977 resultó notable incrementándose las ventas en un 37% sobre el ejercicio anterior y alcanzando la cifra de facturación los 198 millones de euros. Asimismo, se produce la asociación de las cooperativas guipuzcoanas **Latz, Kendu, Dikar** y de la empresa vitoriana **Aurrenak**.

Resulta ilustrativo reseñar que desde 1963 a 1977 el coste de vida creció a un ritmo anual constante del 9,56% y nuestros anticipos a una tasa media del 15,49%, es decir, fueron superiores en 5,93 puntos porcentuales, lo que en catorce años nos ha llevado a duplicar nuestra capacidad adquisitiva.

## 1978 .....

En 1978 los trabajos específicos solicitados por las cooperativas al centro de Investigaciones Tecnológicas **Ikerlan** representan un 25% de la actividad total de este centro, afectando los proyectos realizados a 12 cooperativas del Grupo.

Las cooperativas **Irizar** y **Alecop** dan un paso importante en el mercado exterior. Se trata de 40 camiones carrozados destinados a la república de Venezuela para su uso como aulas y talleres volantes. La carrocería la realizó **Irizar** responsabilizándose **Alecop**, cooperativa integrada en su mayor parte

por estudiantes, del equipamiento didáctico.

Se produce el proceso asociativo de tres cooperativas industriales: **Herriola** de Murelaga, **Kide** ubicada en Ondarroa y **Ona-Pres** de San Salvador del Valle. Es reseñable, asimismo, la constitución del grupo Goilan que aglutina a las cooperativas **Ederfil**, **Eredu**, **Irizar**, **Kendu** y **Orkli**, y del Grupo Orbide que integra, a su vez, a **Berriola**, **Latz**, **Orona** y **Vicon**. Son todavía grupos de ámbito comarcal, las nuevas necesidades orientarán la vertebración de las cooperativas hacia las agrupaciones sectoriales.

## 1979 .....

En 1979 **Lagun-Aro** estudiaba una nueva prestación para dar cobertura al desempleo, y la posibilidad de que los pensionistas tuvieran representación en su Asamblea General. Es de reseñar la labor de **Lagun-Aro** y **Caja Laboral** no sólo en el plano financiero, donde su labor es más visible, sino en el económico aportando considerables economías externas que suponen un importante apoyo para los resultados de las cooperativas.

En un año complicado de crisis generalizada, las exportaciones de las cooperativas del Grupo dieron un salto espectacular situándose cerca de los 53,49 millones de euros con un incremento superior al 54% si bien la posición de partida 35,36 millones, vistos con la perspectiva que da el tiempo, resultaba muy modesta.

Se produce la asociación de la cooperativa **Hertell** de Ikastegieta, Guipúzcoa, empresa que fabrica bombas y depresores para la agricultura. Con esta nueva incorporación el 90% de las cooperativas industriales del Grupo se encuentran ubicadas en dos provincias de la Comunidad Autónoma Vasca: Guipúzcoa y Vizcaya.

## 1980 .....

Con la extinción del Consejo General del País Vasco, así como la de sus Consejerías y los departamentos y órganos de las mismas comienza su andadura el nuevo Gobierno Vasco. Este hecho supone un paso más hacia la normalización de la democracia.

La productividad, aspecto esencial para alcanzar capacidad competitiva en mercados cada vez más globalizados, ha aumentado en nuestras cooperativas alrededor de un 6% en términos reales, con lo que se ha logrado reducir la incidencia de la mano de obra en los resultados. Esta circunstancia no ha impedido una encomiable creación de 400 nuevos puestos de trabajo en el conjunto de las cooperativas asociadas.

**Eroski** inicia la década de los ochenta con 100.000 socios consumidores lo que supone aproximadamente un 15% del total de las familias de Euskadi.

Una cifra importante sin duda.

Nace **Urkilde** grupo integrado por **Danona**, **Egurko**, **Leioa** y **Zubiola**, cooperativas de la comarca Azpeitia-Zumaia.

## 1981 .....

Se cumplen 25 años del inicio de las cooperativas de Mondragón una fecha simbólica que invita a hacer un somero balance de lo realizado.

**Caja Laboral** dispone de 114 sucursales y sus Recursos Acreedores ascienden a 383,52 millones de euros, con un crecimiento en el ejercicio de 74,45 millones lo que representa un incremento relativo del 24%.

Las cooperativas industriales por su parte con un incremento de sus ventas de un 21% rebasan los 498 millones de euros de facturación total y la cooperativa **Eroski**, con un crecimiento del 38% sobre el ejercicio anterior, se acerca a los 90,15 millones de facturación global. Es de reseñar, asimismo, la apertura del Hiper de Vitoria, hecho de importancia capital, con el que Eroski inicia la búsqueda de una "nueva dimensión".

Diez son los Grupos Comarcales constituidos a finales de 1981: **Debako** en el Bajo Deba, **Goilan** en el Goierri, **Indarko** en Munguía, **Learko** en Lea-Artibai, **Naeko** en Navarra, **Nerbión** en Bilbao, **Orbide** en San Sebastián, **Urcoa** en Alava, **Urkilde** en el Valle del Urola y **Ularco** en el Alto Deva con más de 6.000 cooperativistas.

## 1982 .....

En estos primeros años en que el País se inicia en su vida política se decía que el cooperativismo no puede catalogarse bajo una sigla concreta, ya que iría en contra de su propia constitución, aunque tenga sentido situarlo en un entorno socialista en el sentido más amplio y más noble de la expresión: socialización de los recursos, y democratización de la gestión, de la propiedad y del saber.

La autolimitación, por parte del colectivo de socios de trabajo, ha hecho posible la reducción de la incidencia del costo de personal sobre ventas en un punto porcentual durante 1982. Esta actitud ha permitido la consolidación de los puestos de trabajo de las cooperativas, e incluso la promoción de 327 nuevos empleos.

Se produce la asociación de las cooperativas **Lenniz**, hoy integrada en **Fagor Electrodomésticos**, **Leunkor**, asimismo integrada en **Fagor Arrasate**, **Orkli** y **Ondoan** mientras que se refuerza la capacidad tecnológica de las cooperativas con la intensiva colaboración del centro de investigación aplicada **Ikerlan**.

## 1983 .....

A finales del presente ejercicio, estas eran algunas de las variables más reseñables de **Lagun-Aro**.

Cooperativistas Cotizantes 18.199,

Beneficiarios 47.185,

Importe de las Reservas Técnicas 91,31 millones de euros.

La madurez exportadora del conjunto de las cooperativas industriales se pone de manifiesto al alcanzar un volumen de comercio exterior próximo a los 144,24 millones de euros, lo que representa un 28% de participación en el total de la cifra de negocio exportable.

**Eroski** obtiene un incremento del 18% sobre el ejercicio anterior y su cifra de ventas supera los 135,83 millones de euros.

Se produce la asociación formal de la cooperativa agroalimentaria **Behi-Alde**, ubicada en la comarca alavesa de Olaeta-Aramaiona.

## 1984 .....

Al finalizar este año se cumplen 25 años del nacimiento de **Caja Laboral**. Si en los años iniciales de su fundación fue **Caja Laboral** la que recibió el apoyo de las cooperativas, ahora son éstas las que se ven apoyadas por la implantación, a tiempo, de una cooperativa de crédito comprometida en la consolidación del Grupo.

El volumen total de ventas de las cooperativas industriales sobrepasa los 727,22 millones de euros y la mayor actividad exportadora la han registrado las empresas cuya actividad se desarrolla en los sectores de Bienes de Inversión y Bienes Intermedios.

La generación de empleo constituye un objetivo permanente para la cooperativa **Eroski** que, con la creación de 168 nuevos puestos de trabajo, cuenta al finalizar el año con 1 246 socios. Esta cooperativa ha sido distinguida con el premio de investigación en materia de consumo que anualmente otorga el Instituto Nacional de Consumo.

Se produce la asociación de las siguientes cooperativas de trabajo: **Artxa**, **Etorki**, **Fagor Clima**, hoy integrada en **Fagor Electrodomésticos**, **Leroa**, integrada a su vez, en **Danona** y **Matriplast**.

## 1985 .....

El uno de marzo de este año se constituye el Consejo de Grupos de las cooperativas, embrión histórico de Mondragón Corporación Cooperativa. Las prestaciones financiadas por el Sistema de Reparto experimentan un fuerte crecimiento respecto a años anteriores. Destaca la asistencia sanitaria

que es la primera prestación que supera los 6 millones de euros de consumo al año.

En los últimos cinco años las máquinas equipadas con control numérico fabricadas por el **Grupo Debako** han evolucionado del 5% a más del 40%. Se constata que el descenso del componente mecánico en beneficio de la electrónica es una de las causas de la crisis en los sectores tradicionales de las máquinas-herramienta.

**Barrenetxe** dispone ya de 80.000 m<sup>2</sup> de túneles, de los que 50.000 corresponden a la zona de Marquina. **Urssa**, por su parte, inicia la construcción de la estructura-soporte de dos puentes grúa de 170 toneladas para Hidroeléctrica Española.

Con un incremento del 14% respecto al ejercicio precedente, **Eroski**, rebasa los 180,3 millones de ventas.

## 1986 .....

El uno de enero de este año entra en vigor el tratado de adhesión de España a la Comunidad Europea, epílogo de las negociaciones iniciadas por el gobierno de Madrid en 1962.

La progresiva consolidación operativa del Consejo de Grupos ha permitido actualizar enfoques básicos como la retribución al trabajo y al capital, crear nuevas vías de solidaridad intercooperativa y afrontar soluciones resolutivas para aminorar el problema del desempleo.

Aunque el índice laboral total se sitúa entre el 1 y el 4,5 el abanico retributivo de las cooperativas correspondiente al índice estructural, se ha mantenido durante 30 años entre el 1 como valor mínimo y el 3 como valor máximo.

A estas alturas de la **Experiencia** Peter Cook explicaba de forma secuencial las claves de su éxito:

- Una arraigada tradición industrial en el entorno.
- Un grupo de jóvenes idealistas.
- Una auténtica preocupación social en el Alto Deva.
- Dos décadas de continuo desarrollismo.
- Don José María Arizmendiarieta como catalizador del proceso.

## 1987 .....

En el I Congreso del **Grupo Cooperativo Mondragón** se aprobaron los Principios Básicos de la Experiencia Cooperativa y las Bases para la constitución del Fondo Intercooperativo de Solidaridad, como una nueva experiencia de cooperación orientada a fomentar la creación de empleo mediante la financiación de promociones cooperativas.

Fueron 748 nuevos puestos de trabajo los que se crearon a lo largo de este



ejercicio con lo que la plantilla se sitúa en 18.262 socios trabajadores. Es de reseñar que este crecimiento se ha producido sin deterioro de la productividad que se incrementó en casi un 4%. Las ventas totales superan los 1.082 millones de euros en cifras absolutas y la exportación experimentó una expansión relativa del 8,8% con 214 millones de euros.

**Eroski** incorpora cinco nuevos centros a su red comercial en las localidades de Bilbao, Vitoria, Lejona y Orduña y a esta red propia hay que añadir los 176 establecimientos que componen Erosle. Esta misma cooperativa desarrolló a lo largo del año una intensa labor informativa con la divulgación de la revista Eroski y de Eroskide.

## 1988 .....

Las ventas totales de las cooperativas de la Corporación rebasan por primera vez los 1.202 millones mientras que las exportaciones superan los 240.

Es reseñable la presencia de **Ikerlan** en varios proyectos internacionales que implican tecnologías de vanguardia: los programas comunitarios Comet, Sprint y Esprit. Se crea, el Centro de Investigación y Desarrollo **Ideko**, con los medios informáticos más avanzados y con una inversión total de 1,62 millones de euros.

La Asamblea General de Fagor aprueba la integración de Fabrelec, hoy Edesa en el grupo mientras que **Danobat** y **Soraluce** consiguen conjuntamente el mayor pedido hasta el momento, en el sector de la máquina-herramienta española. Se trata de una línea de fabricación flexible de 80 metros de longitud con un valor total de 9,38 millones de euros para la empresa checoslovaca Agrozet. Igualmente, la cooperativa **Ona-Pres** suministrará a Alemania del este dos prensas hidráulicas por valor de 960.000 euros. **Orkli** inicia la producción de electroválvulas destinadas al sector del pequeño electrodoméstico y fabricantes de máquinas semiindustriales de distribución.

## 1989 .....

La constitución del Mercado Único, con la progresiva desaparición de las barreras arancelarias, supone un gran reto para nuestras cooperativas que deben adaptarse a la dimensión y al rearme tecnológico que exigen las nuevas reglas de juego.

la Asamblea General de **Lagun-Aro** suprime la Dote Matrimonial, una de las prestaciones mas tradicionales de nuestras cooperativas. El nuevo rol social de la mujer hace de esta prestaron histórica una figura anacrónica de difícil justificación.

Se produce la integraron de **Fabrelec** hoy **Edesa** en **Fagor** reforzando su potencial productivo y comercial lo que sitúa las ventas globales del área del

electrodoméstico en 313,85 millones de euros de los cuales 96,71 corresponden a **Fabrelec**.

**Eroski** incorpora a su red de distribución un nuevo hipermercado en Berango (Vizcaya) un supermercado en Mondragón, un supermercado urbano en Basauri, dos tiendas especializadas en electrodomésticos en Bilbao y Legazpia y una oficina de viajes en Algorta.

## 1990 .....

Los activos totales de la Corporación se acercan a los 3.966 millones de euros y los Recursos Propios superan ya los 1.202 millones mientras que **Lagun-Aro** prestaba, al 31 de diciembre, asistencia y previsión a 19.967 socios y a 46.616 familiares beneficiarios.

**Fagor Arrasate** consigue el mayor pedido de la historia en el sector de las máquinas-herramienta, 20,13 millones de euros para la fabricación de cuatro sistemas de estampación automatizadas para Volkswagen Seat.

La propuesta de compra de **Victorio Luzuriaga** aprobada en primera instancia por los Consejos Rectores se somete a la definitiva aprobación por parte de la Asamblea de **Fagor Ederlan** y del **Grupo Fagor**.

La Cooperativa **Soraluce** firma contrato con ITP para la fabricación de un sistema flexible de mecanización de piezas de motor para aviones turbopropulsados.

ITP aporta su tecnología en la industria de la aeronáutica y

**Soraluce** su conocimiento en mecanizado con sistemas flexibles.

## 1991 .....

Tiene lugar el III Congreso de las Cooperativas, donde se aprueba el Proyecto Organizativo de **MCC** y la Norma Básica sobre Política de Retribución del Trabajo.

**Mondragón Corporación Cooperativa** fue denominada por General Motors como corporación del año en Europa en “Calidad-Servicio-Precio” y, este mismo año, se constituye la actual **LKS** como continuación de la División Empresarial de **Caja Laboral**.

La cooperativa **Irizar** presenta un nuevo modelo de autobús, el “Century”, en cuyo diseño se ha cuidado por igual el confort, la seguridad y la economía con la reducción del consumo de carburantes.

Las cooperativas del sector de la construcción **Orona** y **Urssa**, tienen una destacada actuación en la realización de algunas de las edificaciones mas relevantes de la Exposición Universal de Sevilla y de las instalaciones de la Olimpiada de Barcelona. La buena imagen de **Fagor** en el mercado fue determinante para su selección como proveedor oficial de la Exposición



Universal de Sevilla, para equipar las viviendas de “Ciudad Expo 92”, así como los equipos de hostelería del pabellón nacional y de varios pabellones autonómicos.

## 1992 .....

En un ejercicio difícil las cooperativas de la Corporación incrementaron en su conjunto, el número de puestos de trabajo y a finales de 1992 de cada 15 euros de riqueza creadas en la Comunidad Autónoma Vasca un euro provenía de actividades desarrolladas por cooperativas de **MCC**.

La Agencia Espacial Europea, ESA distinguió a **Copreci** con la elección de los sensores que fabrica esta cooperativa para su aplicación al cohete Ariane 5. **Fagor Automation** recibe la Medalla de Oro a la Innovación Tecnológica concedida por el Comité Organizador de la Feria Internacional de Ingeniería y Máquinas-Herramienta de BRNO, en la antigua Checoslovaquia.

A pesar de la ralentización de la demanda las ventas del Grupo Distribución experimentaron un incremento del 26% y es de reseñar, también, la incorporación de la cooperativa valenciana **Consum a MCC**. “Benvinguts”.

En una entrevista concedida a la Revista T.U. Lankide, Iñaki López de Arriortua, confesaba su fascinación por la **Experiencia Cooperativa de Mondragón**.

## 1993 .....

En un ejercicio tan negativo para la economía, sobre todo para la industria, la Corporación se comportó de forma satisfactoria ya que las ventas del Grupo Industrial y del Grupo Distribución se elevaron en su conjunto a 2.550 millones de euros, en tanto que las exportaciones ascendían a 372 millones. El empleo industrial generado por las cooperativas de la Corporación en la comunidad Autónoma Vasca se acerca al 7% y rebasa el 15% en Guipúzcoa, con lo que se puede decir que uno de cada siete trabajadores del sector industrial en esta provincia lo hacen en **MCC**.

**Ikerlan** participa en un nuevo proyecto Eureka mientras que la cooperativa **Orbea** suministrará a la Fundación Ciclista Euskadi las bicicletas de competición.

Con la firma del convenio de colaboración entre **Lagun-Aro** y el Servicio Vasco de Salud Osakidetza, los mutualistas beneficiarios de **Lagun-Aro** van a tener la posibilidad de ser atendidos en los Centros Hospitalarios de la red pública.

Con la apertura del **Max Center** de Baracaldo se inicia la implantación de este proyecto inmobiliario.

## 1994 .....

Se aprueba en el V Congreso de las cooperativas celebrado en julio la Norma Básica sobre Estructura Societaria de las Cooperativas de Base.

El nuevo Plan Estratégico de **Caja Laboral** contempla el apoyo del modelo corporativo de **MCC**, la política de diversificación de los proveedores financieros de las cooperativas y la optimización de la calidad de sus servicios.

El “Century” de **Irizar** ya rueda por Gran Bretaña, se ha tenido que realizar un importante trabajo de inversión para adaptar los autobuses a la conducción por la izquierda.

El suministro por vía aérea de una línea para la fabricación automática de puertas de frigoríficos, de 50 toneladas de peso, para la General Electric en Estados Unidos puso a prueba la capacidad logística de **Fagor Arrasate**.

La cooperativa **Eroski** cumple 25 años y con este motivo elaboró un nutrido programa de actividades entre las que cabe destacar varios actos culturales. ¡Felicidades!

Se inaugura el centro comercial Valle Real en Camargo, Santander, con diferentes áreas de negocio cuya superficie comercial total supera los 40.000 m<sup>2</sup>.

## 1995 .....

La creación de 1.960 nuevos empleos en el conjunto de cooperativas de la Corporación es uno de los logros mas gratificantes del ejercicio en el que el crecimiento de las ventas en el sector de Bienes de Equipo resultó espectacular, con 18,03 millones de euros vendidos por **Danobat** a Meizhov y Norinco de la República Popular China. **Fagor Arrasate**, por su parte, suministró a Jianghui, empresa de la misma nacionalidad, la mayor prensa mecánica construida en España.

La creación de **MTC** dedicada a la investigación y desarrollo de productos fabricados con termoplásticos, con una inversión de 3,61 millones de euros, supone un paso más en la consolidación de la política de reforzamiento tecnológico de las cooperativas.

La cooperativa **Irizar** fue distinguida con el Premio Príncipe Felipe a la excelencia profesional en la modalidad de diseño y el Premio Autobús del Año en España mientras que, en construcción, destaca la participación de **Urssa** en la ejecución de la estructura metálica del museo Guggenheim de Bilbao y en las obras del “Metro” de la citada villa. **Fagor Electrodomésticos**, por su parte, estrena planta de frigoríficos en Mohamedia, Marruecos.

## 1996 .....

Se cumplen veinte años justos del fallecimiento de Arizmendiarieta y cuarenta del inicio de la Experiencia Cooperativa. “El mejor homenaje que podemos dedicar a don José María es hacer Grupo” decía un artículo de T. U. Lankide publicado en 1986. Diez años después de su publicación este pensamiento no ha perdido su vigencia ni su significado.

El fomento de una política inversora, continuada y cuantitativamente importante, ha tenido su correspondencia en el crecimiento dinámico del empleo que a finales de este año supera los 30.000 puestos de trabajo. Las actividades de seguros y leasing vinculadas al Grupo Financiero han alcanzado la mayoría de edad y sus resultados conjuntos superan, por primera vez, los mil millones de pesetas, rebasando con holgura sus previsiones de negocio.

Es reseñable la participación de **Urssa** en diferentes proyectos nacionales, entre los que destaca la estructura metálica del Museo Guggenheim de Bilbao y dos viaductos en el Bajo Llobregat, e internacionales, como el suministro por 7,81 millones de euros de la estructura metálica para la central térmica de Luo Huang en China.

## 1997 .....

Coincidiendo con la fecha de fundación de la primera cooperativa, Ulgor, nace, el 14 de Abril, el servidor de MCC en Internet. Este servidor ofrece al “visitante” amplia información empresarial sobre la Corporación y sobre las singulares características de la Experiencia Cooperativa de Mondragón.

Con la participación del Gobierno Vasco y de Mondragón Corporación Cooperativa se constituyó formalmente MCC Desarrollo, cuyo objeto social es la promoción de entidades industriales vinculadas a la propia MCC mediante la participación temporal en su capital.

La División de Hogar, donde destaca la presencia de **Fagor**

**Electrodomésticos**, logra superar la mítica cifra de 601 millones euros de ventas al final del ejercicio y, asimismo, se produce la incorporación de la empresa cántabra **Enyca**, especializada en telecomunicaciones.

**Fagor Ederlan** mejora su capacidad productiva con la instalación de dos nuevas células de inyección de aluminio de 1.800 y 2.500 toneladas respectivamente, y **Fagor Automation**, por su parte, optimiza su presencia internacional con la apertura de nuevas filiales en el exterior: Estados Unidos, Reino Unido, Suiza y Corea.

## 1998 .....

A finales de este año, MCC, representaba en el conjunto de la economía vasca el 3,1% del empleo, el 4,5% del PIB y el 9,3% de las exportaciones. Esto supone que de cada 13 euros de riqueza generadas en Euskadi, un euro se debe a la actividad de las empresas de la Corporación.

Desde Vizcaya nos llega una nueva incorporación, **Consonni**, que se integra en la División de Componentes y, desde Guipúzcoa, **Domusa**, fabricante de calderas individuales para viviendas. La cooperativa **Ecotécnia**, empresa productora de aerogeneradores, “molinos de viento”, es la primera empresa catalana de MCC.

1998 fue un magnífico año para **Irizar** que vivió la inauguración de su nueva planta de Ormaiztegui e incrementó sus ventas en un 52%, incremento similar al del Grupo Danobat que remató el mejor ejercicio de su historia. Como dato significativo la venta de la primera máquina dedicada al sector aeronáutico japonés.

Es también el primer año de funcionamiento de **Mondragón Unibertsitatea**, centro universitario cooperativo en el que se forman más de 2.400 alumnos en diferentes ciclos y especializaciones. Asimismo en el seno de la Universidad de Mondragón nace el Instituto Universitario Cooperativo, KUI.

## 1999 .....

El año 1999 ha sido un claro ejemplo de la política de apoyo y cooperación al desarrollo de las cooperativas de MCC, que han dedicado, en su conjunto, 522,88 millones de euros a la inversión.

**Caja Laboral** supera la mítica cifra del billón en el capítulo de recursos intermediados con un incremento interanual del 12% y, también, las ventas totales de MCC superaron, con 6.273,92 millones de euros (1.043.893 millones de pesetas) la barrera del billón de pesetas, con un buen comportamiento en el capítulo de ventas en el exterior a pesar de la atonía inicial de los mercados internacionales.

Destaca la adquisición por **Fagor Electrodomésticos** y MCC Inversiones de la empresa polaca **Wrozamet**, fabricante local de electrodomésticos.

Asimismo, son reseñables las nuevas implantaciones en el exterior de **Batz** en Brasil, **Cikautxo** en la República Checa, **Maier** en Gran Bretaña e **Irizar** en México. Igualmente, la Fundación Vasca para la Calidad “Euskalit” otorgó a **Irizar** la Q de oro mientras que, **Copreci** y **Fagor Electrónica**, fueron galardonadas con la Q de plata.

El Grupo Eroski desde que firmó con la Fundación Bancos de Alimentos un convenio de colaboración, ha entregado cerca de 300.000 kilos de productos a esta organización.

## 2000 .....

**Irizar** obtiene el “Premio Europeo a la Excelencia Empresarial”, EFQM. La cooperativa guipuzcoana pone broche de oro a un ciclo de nueve años de éxitos ininterrumpidos.

Bamesa adjudica a **Fagor Arrasate** la fabricación y suministro de una importante línea de corte y procesado de chapa para su nuevo centro de servicio en Turquía, Bamesa Celik.

La cooperativa **Elkar**, estrena nuevo pabellón en Larrondo y, **Fagor Ederlan**, inaugura en la localidad aragonesa de Borja una nueva factoría destinada a la fabricación de la columna de suspensión delantera. Asimismo, MCC, la ONCE y Gureak inauguran un Centro Especial de Empleo en Guadalajara.

El Grupo Eroski protagonizó una campaña de recogida de fondos para Mozambique ante la demanda de auxilio humanitario. La respuesta de los consumidores puso de relieve su alto grado de solidaridad.

Concluida ya la champa final de este último siglo, MCC, cuenta con 54.000 trabajadores, los recursos administrados de **Caja Laboral** ascienden a 7.038 millones de euros, las ventas totales alcanzan 7.044 millones de euros y las ventas internacionales, iniciadas tímidamente en un ya lejano año 1966, representan un 49% de las ventas industriales.

## 2001 .....

**Caja Laboral** prosigue su plan de expansión con la apertura de 26 nuevas oficinas la mayor parte de ellas en las Comunidades de Castilla-León y Aragón, elevándose el total de sucursales a trescientas a la vez que se ha reforzado la utilización de canales alternativos como la banca telefónica y la banca por Internet. La consecución de más de 500 puntos en la evaluación del sistema de Calidad de la Gestión le ha valido ser galardonada con la Q de Oro que otorga la Fundación Vasca para la Calidad, Euskalit.

Así mismo fueron distinguidas con este mismo galardón la cooperativa industrial **Copreci** y la Planta de Cocción de **Fagor Electrodomésticos** que también superaron los 500 puntos. **Orkli**, por su parte obtuvo la Q de Plata al superar los 400 puntos en las evaluaciones EFQM, realizadas por auditores externos.

En el capítulo social se continuó gestionando la promoción del empleo cooperativo, así 740 trabajadores adquirieron condición de socios cooperativistas.

Nace **Multifood**, fruto de un proyecto conjunto desarrollado entre **Eroski** y **Auzo Lagun**, su producto: la elaboración de comida preparada.

## 2002 .....

A finales de diciembre el colectivo de mutualistas de **Lagun-Aro** ascendía a 27.202 personas, distribuidas entre 116 cooperativas, con un incremento anual neto de 1.252 personas. Durante este año se ha abonado 48,4 millones de euros en concepto de Jubilación, Viudedad e Invalidez, siendo la cifra de pensionistas al concluir el ejercicio de 6.167 personas. Todas estas prestaciones se garantizan mediante un Fondo Patrimonial, que al cierre del año se elevaba a 2.549 millones de euros.

Continuando con los galardones y reconocimientos del año anterior **Fagor Electrodomésticos** en su línea de Minidomésticos y **Ulma Packaging** han sido distinguidas con la Q de Plata e igual distinción alcanzó la Plataforma de Mercancías Generales del **Grupo Eroski** sita en su central de Elorrio.

## 2003 .....

**Caja Laboral** avanzó en la implantación del Modelo de Gestión clienteempresa

y para mejorar el servicio en este segmento se definieron tres nuevas oficinas mixtas en Burgos, León y Valladolid. Cabe destacar la inauguración de 14 nuevas oficinas bancarias, 12 de Ellas en Castilla-León y Zaragoza, elevándose ya el total de sucursales a 336 mientras que su base de clientes alcanza la cifra de 1.039.000. Por lo que respecta a **Lagun Aro** debe destacarse que el número de mutualistas asciende a 28.204, los beneficiarios son 52.835 y los pensionistas 6.523.

Las ventas internacionales, integradas por la exportación y las plantas productivas en filiales extranjeras, alcanzaron 2.155 millones de euros con un pequeño descenso porcentual sobre el total de las ventas, dadas las dificultades del mercado exterior y la fuerte apreciación del euro respecto al dólar. Con la inauguración del centro de investigación y desarrollo Edertek, especializado en metales aplicados a la automoción, son ya once los centros de I+D que se encuentran operativos con una plantilla total de 517 personas. El **Grupo Eroski** prosiguió su crecimiento mediante la apertura de nuevos establecimientos y la puesta en marcha de nuevas iniciativas como la ampliación de la participación en Mercat. La adquisición de Mercat fue financiada mediante la segunda emisión de “Aportaciones Financieras Eroski”, realizada por un importe de 70 millones de euros y suscrita por sus accionistas como contrapartida de la citada venta. En el aspecto negativo debemos reseñar la salida del Grupo de la cooperativa valenciana Consum a la que deseamos, desde aquí, suerte en su nueva andadura.

Por lo que respecta al capítulo de certificados y reconocimientos las

cooperativas de MCC obtuvieron un significativo número de importantes galardones, entre los que cabe citar: el Príncipe Felipe a la Excelencia Empresarial en Internacionalización conseguido por **Fagor**

**Electrodomésticos**. Asimismo, el negocio de Cocción de esta cooperativa fue finalista al Premio Europeo ERQM a la Excelencia Empresarial, y **Eroski** obtuvo el Certificado SA 8000 de Responsabilidad Social, siendo la primera empresa española del sector de la distribución que consigue este galardón.

Por otra parte, siete de nuestras actividades alcanzaron la Q de Plata de Euskalit tras rebasar, según criterios de valoración de la propia EFQM, los cuatrocientos puntos. Dos en el área industrial, **Soraluce** y **Fagor**

**Electrodomésticos Lavado**; una en servicios, **Seguros Lagun Aro**; y cuatro en el ámbito educativo, **Mondragón Goi Eskola Politeknikoa**, **Txorierra Politeknika Ikastegia**, **Lea Artibai** y **Ahizke-CIM**.