



IRIZAR FORGE: la grandeza de los pequeños con intuición, inversión e innovación.

Caso elaborado por Cristina Iturrioz y Cristina Aragón para Fundación Antonio Aranzábal y Deusto Business School. Las autoras agradecen su colaboración a la empresa y en particular a Marisol Irizar y Maria y Ane Lasa por su participación en el proyecto. La aprobación de la versión final del caso tuvo lugar en enero de 2016.

Forjas Irizar es sin duda alguna una empresa familiar guipuzcoana: pyme flexible y rápida en las decisiones; de carácter industrial y dinámico en el sector de la fundición; y sobre todo inteligente, como muestra su capacidad de adaptarse y sobrevivir durante sus más de noventa años de historia. En un sector donde la innovación de producto es complicada, esta pyme ha conseguido...

- *“...especializarse en ayudar a sus clientes allí donde estén a mover cargas sean cuales fuesen”* - María Lasa Irizar, Directora General.

María Lasa es hija, nieta y biznieta de empresarios. Sin duda una herencia que marca y que, de alguna manera comparte con su hermana, Ane. Ambas llevan actualmente la gestión de esta pyme altamente internacionalizada que se dedica a la producción de ganchos forjados para la elevación de cargas pesadas. Sin embargo, el origen de esta empresa se sitúa hace casi un siglo cuando Francisco Irizar fundó el negocio original en Lazkao (Guipúzcoa) en concreto en el año 1923. En sus inicios, la empresa se dedicó a la fabricación de carros. De forma similar, otra familia Irizar, en Ormaiztegi, comenzaba la simiente de la actual Irizar, cooperativa fabricante de autobuses.

En aquella época, Lazkao era una población relativamente pequeña enclavada en la comarca del Goierri que crecía moderadamente. Entre los desastres derivados de la Guerra del 36, se encontraba el efecto sobre la economía de la región que había truncado la dinámica de crecimiento comercial de la zona. Sin embargo, a partir de los años cincuenta, el incipiente desarrollo del empleo industrial que generaban pymes como Irizar, atrajo un auténtico flujo de inmigrantes que posibilitaron el desarrollo de la localidad en los años posteriores.

Entre los sectores relevantes en la zona, la forja destacaba tanto por el número de empresas como por el empleo que generaba. De hecho a pesar de su reducido tamaño, Lazkao albergaba tres forjas.

“En Lazkao desde siempre hemos convivido tres forjas; la más antigua era Albisu; en 1923 nació Irizar y finalmente en los años 65 nació la actual cooperativa Ulma, que provenía también de ser empresa familiar” -recuerda Marisol Irizar, Directora Financiera en la tercera generación.

Marisol nació justo tras fallecer su abuelo y fundador de la empresa, Francisco Irizar. En aquel momento las familias solían ser amplias y en aras a evitar el fraccionamiento de las propiedades familiares, se practicaba la transmisión al primogénito de la familia. Siguiendo esta tradición *“la empresa la tenía que llevar uno”*, y siguiendo este principio no escrito, la empresa quedó en manos del único hijo varón, Joaquín Irizar, padre de Marisol.

La evolución de la empresa fue muy relevante, buscando las oportunidades que, asociadas a su actividad, iban surgiendo en el mercado, siempre atendiendo a las necesidades de sus clientes. Por ello, viendo las circunstancias y el desarrollo del momento, Joaquín Irizar pasó de fabricar carruajes al mundo de la carrocería, concretamente al camión, y poco a poco a centrarse en el mundo de la forja. En el año 1965, Forjas Irizar empezaba con sus primeros ganchos para mecanismos de elevación y grúas, respondiendo a la necesidad de varias empresas clientes importantes ubicadas en la zona, como la germana Liebherr y la guipuzcoana Jaso. La cercanía y amplitud del mercado permitió la especialización en la asistencia de una pieza tan sensible y crítica como el gancho. De esta forma, la empresa pudo desarrollar un producto propio y especializarse en la producción y asistencia técnica del mismo.

Siguiendo estos pasos, la familia paso del carruaje al camión, y de la carrocería a la forja para terminar especializándose en un componente como es el gancho.

- *“Mi padre era especialista en forja y desarrolló el gancho; supo hacer la única pieza de la grúa que va forjada y por tanto es una pieza crítica en las grúas que requiere alta calidad y fiabilidad que Irizar garantizaba a los clientes que se nos iban acercando”* - recordaba con admiración Marisol Irizar, Directora Financiera en la tercera generación.

Ilustración 1. El gancho, producto final de Irizar Forge



Fuente: Forjas Irizar, S.L.

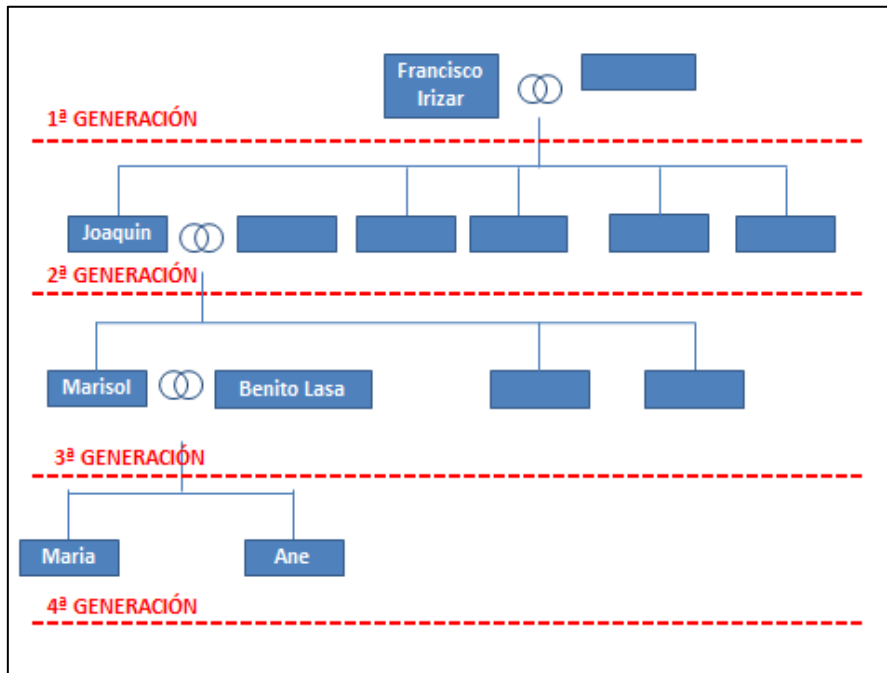
En aquellos años, Marisol creció viendo a su padre al frente de la fábrica y a su madre llevando la gestión de la empresa, que ya en la década de los ochenta contaba con unas treinta personas y había abandonado totalmente la carrocería de camión y sólo se dedicaba al gancho para la industria de la elevación. La tradición y conocimiento especializado pasó del padre al marido de Marisol, Benito. Ambos convivieron a diario en la fábrica desde 1977 hasta 1989, año en que se jubiló Joaquín.

En ese momento, el matrimonio Lasa-Irizar, tercera generación de la familia empresaria, asumió el liderazgo del proyecto empresarial. Como consecuencia, la empresa que había sido constituida como empresa unipersonal pasó a adoptar una forma societaria, constituyéndose formalmente la sociedad Forjas Irizar S.A. En este contexto, Benito Lasa, depositario del conocimiento del gancho como producto principal de la empresa, fue el responsable de la diversificación del producto ampliando la oferta alrededor del gancho. La visión de la empresa se amplió y esta pasó de fabricar solamente el gancho, a ofertar un paquete completo que cubriera la integralidad de las necesidades de los “pastequeros”, sus clientes. Ello implicó que la empresa pasase a fabricar otros componentes relacionados con la elevación que acompañan al propio gancho en la grúa o que ampliase su oferta a otros equipos distintos de las grúas, como son las poleas y aparejos o pastecas.

Organizativamente, en la empresa se repetía el esquema de reparto de funciones de la segunda generación. De nuevo en la tercera, Marisol acompañaba desde la responsabilidad de la gestión la aventura empresarial familiar. En el paso de la segunda a la tercera generación, se derribaron los antiguos talleres, y en el mismo emplazamiento se levantó la nave principal actual, con la forja, prensas hidráulicas de hasta 3500 toneladas, hornos a gas y curvadoras mecánicas. Esta inversión propició la iniciación a la exportación de una empresa que se había dirigido hasta aquel momento al mercado doméstico y la especialización tecnológica en el producto de gancho de izaje para cargas de hasta 500 toneladas, dirigido al mercado europeo.

En esta última etapa, han sido dos miembros de la cuarta generación, María y Ana, las que asumiendo el liderazgo del proyecto bajo las premisas de los valores familiares, han concebido Forjas Irizar como un proyecto global, trasladando esta visión al nombre de la empresa: Irizar Forge. La empresa se reconoce como especialista en mover cargas pesadas y de gran volumen en los sectores - ya sea nuclear, de construcción o marino- que puedan enfrentarse a esta problemática. Con visión empresarial, se ha configurado un proyecto estratégico soportado en unas capacidades distintivas y transversales, que le permiten una flexibilidad para adaptarse a mercados, productos e industrias cambiantes en un entorno globalizado.

Ilustración 2. Ilustración de la familia al frente de Forjas Irizar



Fuente: Elaboración propia a partir de Forjas Irizar, S.L.

La Internacionalización, clave en la evolución de Irizar Forge

Los primeros pasos de la internacionalización de Forjas Irizar se desarrollan en el período 1989-1995.

- *“La tercera generación fue la que inició la salida al exterior”,* explica María Lasa Irizar - Directora General.

En estos años, recién incorporada a la empresa, Marisol, con una prudencia firme, inició las nuevas gestiones que requerían las ventas en el extranjero. Las primeras cartas de crédito se redactaron de forma cautelosa. Según sus propias palabras, eran cartas...

- *“...sencillas y prudentes, muy prudentes, siempre hemos nos hemos curado en salud, y por ello, nunca ha habido ningún problema con los bancos”-* recuerda Marisol Irizar, Directora Financiera en la tercera generación.

Fueron años intensos y dinámicos. La recién estrenada fábrica, más grande, más completa y tecnológicamente más puntera, permitía ampliar la producción y responder de forma adecuada a las demandas exigentes que procedían del extranjero. Entre otros países, la empresa exportaba a Turquía o Finlandia en el ámbito europeo, también a Sudamérica y en 1996 la empresa dio el salto a Oriente, con los primeros pedidos desde Japón.

- *“A finales de los años ochenta empezó a hablarse del tema, pero para ello hubo que hacer una fuerte inversión con el propósito de poner la fábrica a la altura de Europa”.* - recuerda Marisol Irizar, Directora Financiera en la tercera generación.

Estos primeros pasos en la exportación fueron audaces, pero más que seguir una actuación planificada, respondían a la demanda que iba surgiendo en otros países. Fue una decisión adecuada para los primeros años del proceso de internacionalización y aunque salir al exterior fue duro al principio, no por ello dejaron de hacerlo.

- *“Hoy sigue siendo muy duro, creo que más duro incluso que cuando empezamos. Nuestros clientes son grandes empresas, con necesidades muy específicas, a las que debemos dar un servicio cada vez más integral, con la misma exigencia de siempre, ya que en su día las piezas que vendíamos y ahora las soluciones que ofertamos son críticas en los procesos de nuestros clientes.”* - señala Marisol Irizar, Directora Financiera en la tercera generación.

De esta forma, una vez realizadas las inversiones y *con las garantías suficientes para hacer frente al exigente mercado europeo*, los componentes para grúas fabricados por Forjas Irizar empezaron finalmente a comercializarse en Europa a partir de la década de los noventa.

Viendo la amplitud que esta actividad iba adquiriendo, la tercera generación decidió contratar a una persona ajena a la familia para que les ayudara en este proceso de forma más programada. Como consecuencia de esta decisión, en 1995, un responsable de exportación fue contratado en la empresa.

Hoy en día, Irizar cuenta con delegaciones en veinte países de los cinco continentes y vende en más de sesenta países distintos. El negocio internacional aporta a Irizar Forge la mayor parte de su facturación. En concreto, en los últimos años el porcentaje de la facturación que procede de las exportaciones ha sido de entre el 80 y el 90%. Actualmente, de hecho es del 88%. La dirección considera que, si se tiene en cuenta que las empresas nacionales con las que trabajan también se dedican a la exportación, se podría considerar que casi la totalidad de su producción sale al exterior. A este éxito internacional contribuye, entre otras cuestiones, que la empresa destine a actividades comerciales un 1,5% de su facturación.

A pesar de esta evolución internacional y de ser considerada como una pyme global, Irizar Forge tiene el firme propósito de mantener la producción en la factoría lazkaotarra, a unos 70 kilómetros de la frontera con Francia. En la misma, se concentra un amplio número de empresas dedicadas a la fabricación de máquinas para la elevación de cargas pesadas, como las grúas. Gracias a empresas y familias comprometidas como Irizar, en esta localidad guipuzcoana de la comarca del Goierri, sigue conservando su larga tradición industrial.

La claves de la familia: cultura y traspaso generacional

Marisol Irizar impulsó la realización del protocolo familiar en el traspaso entre la tercera y la cuarta generación. Era la primera ocasión en la que la empresa no iba a transmitirse a un único hermano y quería el relevo se realizara de la forma más clara y dialogada posible.

- *“Yo fui la impulsora del protocolo en nuestra sucesión. Creo que es importante el proceso, las reuniones deben aportar, y quería que todo fuera bien... que el proceso nos aportara algo. Dejar bien hecho el proceso. Ha sido algo natural. Ahora yo veo esta etapa cumplida.”*
– Marisol Irizar, Directora Financiera en la tercera generación.

María Lasa asegura que el último traspaso de las riendas –llevado a cabo en el seno familiar en 2014– se ha realizado de una forma muy estudiada.

- *“Son momentos delicados. Es un proceso que requiere tiempo y que tiene que hacerse bien”* – María Lasa Irizar -Directora General.

La actual Directora General de Irizas Forge estudió empresariales en la ESTE. En su caso, la elección de la carrera no fue algo meditado, ni siquiera fue una opción, simplemente fue una evidencia: era lo que, desde el principio, todos incluso ella misma, tenían claro que haría. En este sentido, la Directora se siente “un caso de libro”. Sin embargo, a pesar de tener un destino muy marcado, siente que estudio lo que quería estudiar. Un claro ejemplo de lo natural que resultó su proceso es el detalle siguiente: al día siguiente de volver de su estancia en el extranjero con el programa Erasmus, el día de San Juan de 2001, estuvo junto a su padre trabajando en la empresa.

De hecho, su padre le estaba esperando con un listado de temas pendientes a desarrollar que él había ido dejando de lado para cuando María entrase en la empresa. Se trataba de cuestiones como implantar el análisis de costes ABC, conseguir los certificados de calidad,... De esta forma, “con los apuntes bajo el brazo”, la recién licenciada intentaba dar respuesta a lo planteado por su padre y aportar su granito de arena en la empresa familiar. Fruto de este trabajo, la empresa consiguió los certificados ISOs de calidad, medioambiente y seguridad. En este proceso, María entró en contacto con las personas del taller y conoció de forma directa la labor que, en concreto, se desarrollaba en la fábrica.

Esta entrada fue paulatina y a lo largo de la misma María fue pasando por distintas áreas de la organización. En 2003, se le propuso que acompañara al entonces comercial internacional a una feria en Rumanía. Esta experiencia, y otras que le siguieron en esta área, le permitieron descubrir este ámbito en el que podía desplegar todas sus habilidades negociadoras y conseguir resultados en forma de contratos para la empresa. Tal fue su involucración en esta actividad que en 2006 quedó al frente del área y mantuvo esta posición hasta que en 2014 asumió la dirección general de la empresa.

Desde la posición internacional fue profundizando en su conocimiento de la empresa, entrando en contacto con los principales clientes, participando en la negociación de los contratos más relevantes, observando las tendencias del mercado,... En este tiempo, la actual directora de Irizar Forge cuadruplicó el número de clientes y diversificó la cartera y el riesgo de clientes, que paso de concentrar la mitad de su facturación en dos empresas a que sólo el 40% estuviera en 20 empresas (y el resto más atomizado aún).

La experiencia adquirida en esta función permitió a María tener, al final de este período, una profunda y completa visión del mercado. Cuando llegó la ocasión, ella estaba preparada para dirigir la empresa.

- *“Soy una gerente atípica en esta empresa: joven, mujer, con visión de mercado más que de producto; no como los anteriores gerentes, hombres maduros, profesionales del proceso industrial”*. – Maria Lasa Irizar -Directora General.

En 2013, su padre decidió dejar la dirección de la empresa y fue ella quien le sustituyó en su puesto de gerente. En paralelo, su hermana, Ane, cubría la sucesión de su madre como Directora Financiera de la compañía, cubriendo también temas del área administrativo y económico-financiero, las áreas de personal y desarrollo TIC. De esta forma, el relevo generacional quedaba realizado.

- *“Mi hermana Ane se formó en ingeniería técnica y se dio cuenta de que no le gustaba y, desarrolló su faceta artística. Tras unos años dedicada a ello, y consciente de que de aquello no podía vivir, fue naturalmente incorporándose a la empresa. En ella ha encontrado su “txoko”. Sus experiencias vitales son muy ricas y aporta su faceta creativa a la empresa. Es ella la que, además de ser la Directora Económico-Financiera, es la Community Manager, responde a los twitters, cuelga videos,...”* – Maria Lasa Irizar - Directora General.

Ilustración 3. La tercera y cuarta generación de la familia Lasa-Irizar



Fuente: Forjas Irizar, S.L.

El proceso de sucesión ha sido más que un mero “traspaso de carteras” entre las generaciones de la familia, se ha aprovechado para adecuar y completar las necesidades y los perfiles para preparar la empresa para el futuro. En este sentido, en 2015, la internacionalización y la diversificación de las líneas de producto requiere de una complejidad de contratos y avales que hace aconsejable contar con apoyo jurídico en gerencia, por lo que el equipo directivo se va a ver complementado por una nueva persona especializada en cuestiones económico-jurídicas.

- *“En la sucesión entran las dos hijas con dos perfiles muy distintos. La de la ESTE con un perfil en empresariales, muy armado, el de María, un perfil muy movido. Ane, más relajada, con formación en ingeniería, pero con vocación de músico, pianista,” más lista que el hambre”. Ane se incorpora poco a poco viendo la atmósfera. “En nuestra casa, siempre pendientes de la empresa, todo el tiempo”. El valor de la anterior [generación fue] la dedicación... y ahora, la nueva generación, aporta una mejor relación con el exterior, mucha seguridad, valentía. La generación anterior, también tuvo mucha seguridad, pero las condiciones que mi generación ha tenido en cuanto a préstamos no son las mismas,....”*
– Marisol Irizar, Directora Financiera en la tercera generación.

Hoy esta empresa familiar cuenta con un equipo que valora la naturaleza familiar de la organización.

- *“Vengo de una multinacional en la que desarrollaba un puesto de categoría similar al que desempeño en Irizar Forge y el trabajo no tiene nada que ver. La cercanía que tengo con mis superiores facilita la toma de decisiones y dinamiza la iniciativa personal, porque si razones te escuchan; además, el nivel de burocracia no tiene nada que ver, aquí subes las escaleras y en media hora zanjás los temas. Esto es bueno para el trabajador, pero también para la empresa, porque le dota de agilidad. No hago todo lo que quiero, pero siento que se confía en mí y que se me deja hacer. Además, ver el resultado final de tu trabajo le da un sentido mayor a tu dedicación.”* – Xabier Dorronsoro, Director de Producción.

Crisis y crecimiento: dos caras de la misma moneda

Este traslado intergeneracional se da en unas circunstancias muy precisas, María, procedente del ámbito internacional, aparece en un primer momento acompañando a su padre con la imagen del directivo duro, exigente y con carácter y esto le hace valedora de una etiqueta negativa que va a hacerse más patente con la inminente sucesión. A algunas personas de la empresa, este proceso les empieza a dar miedo y la reacción tiene como consecuencia un fuerte conflicto laboral que viene impulsado por dos o tres personas de la empresa.

En este contexto, la empresa entra en crisis interna y el conflicto laboral estalla: a Benito le desgasta, a María le cuestiona y la situación se torna delicada.

- *“Esa huelga y sus circunstancias fueron un master para mí.”* - Maria Lasa Irizar -Directora General.

La lectura que hace María hoy de aquel momento es que le supuso una lección. Tras los éxitos cosechados en el ámbito comercial, el riesgo de creerse una “superwoman” era alto. La huelga le ayudó a entender que la empresa no era ella, sino toda la organización. Fruto de esta experiencia, se inicia un cambio en el que se aspira a abandonar la relación empresario – trabajador, que hasta aquel momento había sido de sospecha recíproca, y entrar en una nueva etapa. En este cambio organizativo, la presencia de Ane es fundamental. Su carácter tranquilo, sosegado y dialogante, tan distinto al de la hermana mayor, más vehemente, habituada a las negociaciones duras y tensas, ha sido clave en la recuperación de la armonía organizativa.

De hecho esta crisis ha consolidado una forma de dirigir la empresa en la que María es la gerente “de puertas para fuera” y Ane lo es “de puerta adentro”. Este reparto de papeles se corresponde con sus perfiles personales: la hermana mayor más líder, más curtida en negociaciones duras y por ello, con una interlocución más dura, más irónica; la hermana menor, más tranquila, más accesible, con una mayor capacidad de negociar de forma sosegada y sin generar tensión, evitando la notoriedad. Dos perfiles que se reconocen, respetan y complementan mutuamente. Dos personalidades que han encontrado su función y su espacio en la empresa y aportan valor diferencial a la misma.

Tras la huelga, Benito sintió el desgaste del conflicto y percibió con claridad la oportunidad de la sucesión. En sus propias palabras:

- *“Estoy desgastado, ahora es el momento”* –Benito Lasa, Director General en la tercera generación.

De esta forma, él mismo y su equipo, un equipo que había evolucionado con él en la empresa cedieron su espacio a la nueva generación. Fue así como el director de producción y el director de calidad dejaban vacantes sus puestos. El nuevo director, que se incorporó a finales de 2010, cuenta aún con la larga experiencia de Benito y el conocimiento que ha adquirido en décadas forjando metal.

- *“Siempre he podido contar con él y me ha atendido. Ha puesto a mi disposición su experiencia y conocimiento. Es un hombre que ha pasado toda su vida dedicada a esto, le gusta y se nota. Vive con pasión la forja, las máquinas... los temas técnicos de la empresa.”*
– Xabier Dorronsor, Director de Producción.

A estas necesidades se sumaba el puesto de director comercial que María dejaba al asumir la gerencia de la empresa. Para abordar estos puestos, se contrataron tres personas que, junto con María y Ane, constituyen hoy el Comité de Dirección de Irizar Forge y colaboran activamente en la toma de decisiones estratégicas de la empresa.

- *“No quiero dirigir en soledad desde mi despacho. De hecho, no suelo estar en mi despacho, suelo andar por las oficinas de la empresa. Cada uno de nosotros tenemos, además de nuestra responsabilidad, segunda autoridad en otra dirección, por ejemplo yo la tengo en comercial. Esto es algo que nos pidieron nuestros clientes internacionales”. –*
Maria Lasa Irizar -Directora General.

Sin embargo, este no ha sido el único cambio en la empresa. Con este Comité se abrió una etapa de transparencia en la organización. Por la situación socio-económico y política vivida en el pasado, hace 25 años, era normal que la persona que trabajaba en contabilidad no supiera el dato de facturación de la empresa, y por supuesto tampoco la rentabilidad ni los márgenes de las ofertas comerciales. Mostrar las cuentas de resultados mensuales en el comité de dirección fue un hito para la empresa. La gerente lo justifica de la siguiente manera:

- *“Si tienen que tomar decisiones responsables, deben saber si ganamos o si perdemos dinero con el negocio” –* Maria Lasa Irizar -Directora General.

De hecho, los principales directivos de la empresa se reúnen cada mes o cada dos meses para evaluar el avance del Plan anual, conocer el nivel de cumplimiento de sus objetivos y analizar las eventuales desviaciones con el fin de identificar sus causas y tomar las medidas correctoras oportunas. De esta manera, el equipo formado por la Directora General, el Director Internacional, el Director de Calidad, la Directora Financiera y de Recursos Humanos y el Director de Producción actúan de forma permanentemente coordinada y responden ante el plan estratégico desarrollado en el seno del Consejo de Administración de la empresa.

Un business plan para un nuevo modelo de empresa

La crisis interna fue en paralelo a un cambio en el modelo de empresa.

En efecto, en la década de los ochenta y de los noventa, la empresa se guiaba por un 90% de intuición y el resto era información; en el 2001, cuando María se incorpora, entra con ella en la empresa la compra de información y de estudios de mercado. Hoy, el entorno cambiante hace que el sistema de vigilancia estratégica de esta pequeña empresa esté personalizado en el equipo directivo que, en contacto directo con el mercado, integra la información que emana permanentemente de los clientes y los competidores. Y es que el modelo de negocio de Irizar Forge ha cambiado radicalmente:

- *“Hemos pasado de tener un producto y buscar los clientes para ese producto a tener clientes y buscar los productos y servicios que estos necesitan. Antes se rechazaban las consultas de clientes, ahora no, ahora existe un compromiso de la empresa con los clientes y se han convertido en parte de su supply chain. Esto no hubiese sido posible sin un producto de alto valor como el que tenemos.”* – María Lasa, Directora General.

El contacto directo durante once años con los clientes, permitió a María identificar una necesidad no cubierta. Con el cambio de segunda a tercera generación, la fábrica se había renovado y la capacidad instalada les llevaba a desarrollar los productos que estuvieran adaptados a su fábrica y, por lo tanto, no consideraban la realización de productos no adaptados a su capacidad. Ampliando las miras de su producto en aquel momento, María observó que, en el segmento de ganchos grandes para grandes grúas, los ganchos estaban fundidos y no forjados. La razón para ello era que no se atrevían a hacer ganchos forjados y por ello, dado que la calidad del fundido no era buena, tenían que ser ganchos grandes.

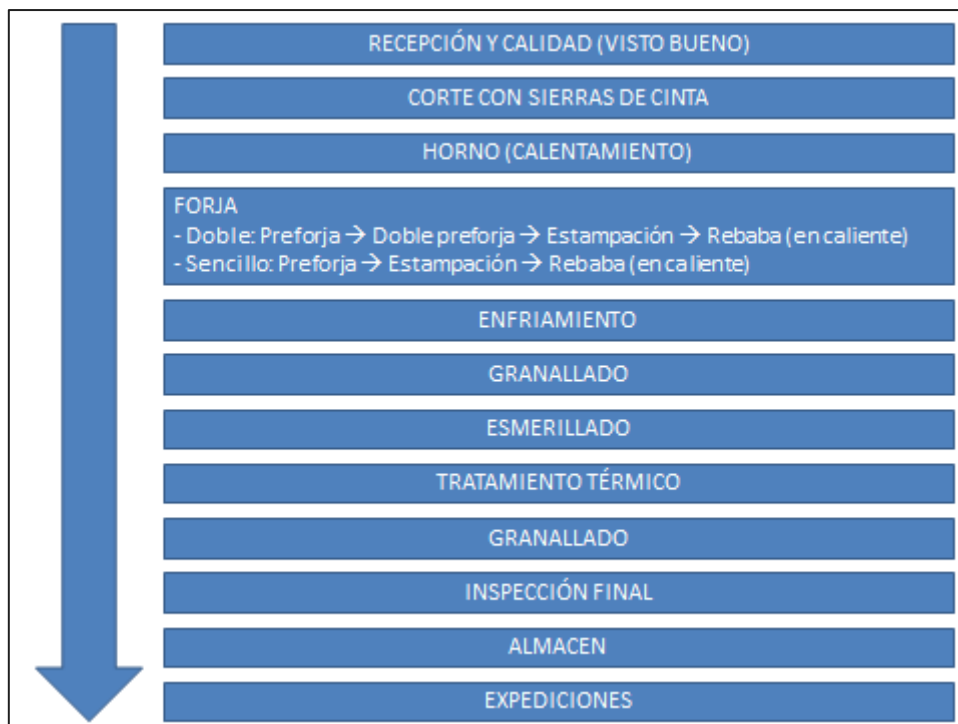
El segmento podía ser interesante pero necesitaba algo más de información. Afortunadamente encontró a personas conocedoras del sector que respondieron sinceramente a sus consultas. Por ello, tras recabar una mínima información relativa a algunas variables clave como márgenes, precios,..., María intuye que en ese segmento tan específico de mercado hay un negocio viable para los ganchos fundidos.

Con esta primera intuición, la Directora General empieza a recabar información de forma más sistemática y a conseguir datos de previsiones de ventas que le permiten avanzar en la apuesta por el segmento de mercado. Sin embargo, cuando planteaban a los clientes potenciales la oferta de un gancho forjado, los potenciales clientes, importantes grupos internacionales, les pedían garantías de que su producto era mejor que lo que actualmente estaban comprando.

Para dar respuesta a estas cuestiones que inquietaban a los potenciales clientes y poder avanzar en el Plan de Negocio, desarrollaron proyectos de innovación con centros tecnológicos. En concreto, tuvieron que analizar en laboratorios ajenos a la empresa ambos tipos de gancho, el fundido y el forjado. Tras una serie de análisis, llegaron a demostrar que el gancho forjado era, primero, más fuerte, lo que permite una mayor vida; y segundo, más pequeño, lo que lo hace más ligero y manejable, que el gancho fundido. ¡La intuición estaba ahora científicamente probada!

Manteniendo el proceso de elaboración del gancho que Irizar Forge producía desde hacía ya muchos años, había que ampliar las dimensiones del producto y de la maquinaria. Los operarios contaron la formación necesaria. Asimismo, los pasos a dar en cada una de las fases del proceso de elaboración del gancho fueron especificados por la dirección de producción contando con la experiencia de Benito. Este valioso conocimiento ha evitado incurrir en errores que ya se cometieron en el pasado.

Ilustración 4. Proceso de elaboración del gancho forjado



Fuente: Elaboración propia a partir de Forjas Irizar, S.L.

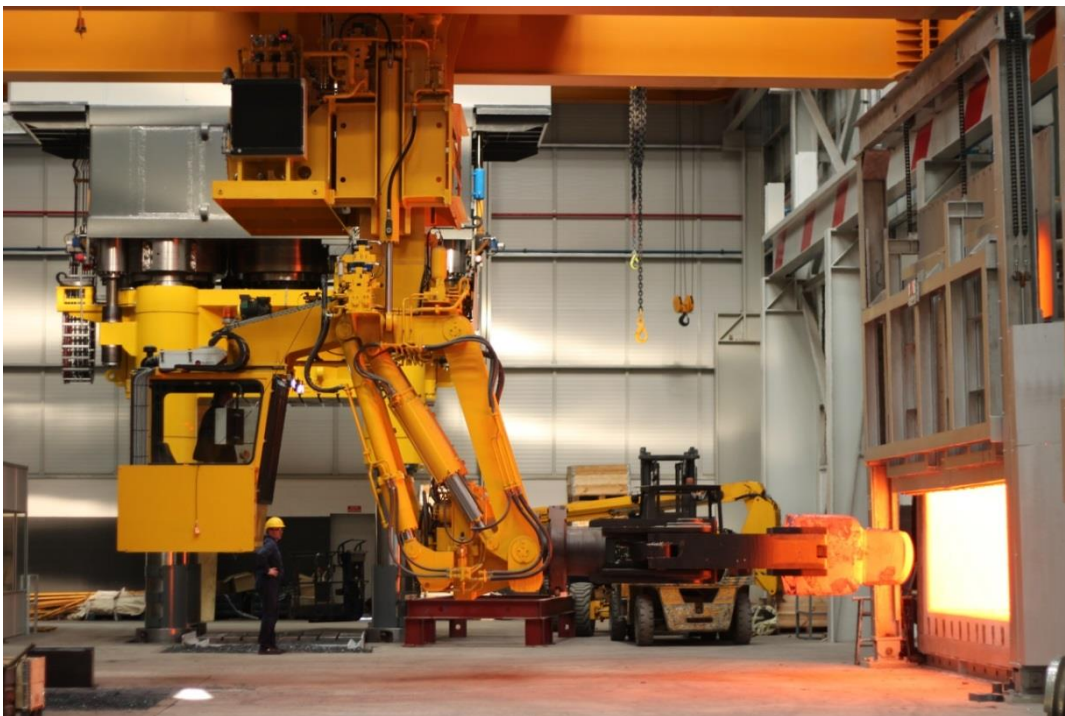
De esta forma, Irizar Forge no sólo consolidaba su posición en el sector de ganchos, cuyos competidores en el mundo no son numerosos (hay tres especialistas en Europa, uno en Asia y uno en Estados Unidos), sino que creaba un nuevo nicho de mercado, el de los ganchos de gran tamaño forjados. En este espacio de gancho grande para grúas de 10.000 toneladas, el número de competidores es aún menor. Por lo tanto, aunque se trata de un segmento reducido, el proyecto se iba perfilando como viable. Hasta entonces nadie había prestado atención a este segmento, que no era interesante para la gran empresa, e Irizar Forge hizo de él su bandera.

- *“...y aquí, voy a saco. Quiero llegar y llegar la primera y gozar de la posición a pesar de mi tamaño. Las empresas pequeñas tenemos algo bueno: somos rápidas en la toma de decisiones”* – Maria Lasa Irizar -Directora General.

Técnicamente, el conocimiento existía en la empresa, que tenía una reconocida solera en el mercado; sólo había que adaptarlo para resistir en entornos hostiles como el marítimo. Sin embargo, un nuevo obstáculo iba a dificultar el avance en el proyecto: la entrada en el segmento requería de una nueva inversión... ¡nada menos que ¡de 15 millones de euros!

Una vez más, se iba a superar el escollo. Gracias al buen prestigio de la empresa en los bancos y a un aval de choque del Gobierno Vasco de cuatro millones de euros, pudieron hacer frente al plan de inversiones que derivó del Plan de Negocio. Con estas inversiones, la empresa conseguía garantizar su eficiencia y crecimiento, es decir, hacer de una forma más eficiente en costes sus productos tradicionales y acceder a la producción de un producto novedoso (ganchos de gran tamaño forjados).

Ilustración 5. Vista de la planta productiva de Irizar Forge



Fuente: Forjas Irizar, S.L.

Las decisiones estratégicas clave: intuición, inversión e innovación.

En la actualidad, en Irizar Forge hay dos líneas comerciales: la estándar, que realiza el trabajo recurrente, y la “a medida” que asume grandes riesgos. En esta última hay cinco Project managers y se trabaja con tres niveles de riesgo. Son proyectos en los que entran pocos actores y generan un gran prestigio para esta empresa pionera. Hoy Irizar Forge tiene que gestionar el riesgo de la empresa, tanto comercial como financiero (facturación por hitos, avales,...). Sin embargo, no hay nada conquistado, esta empresa, que ha sido calificada como *hidden champion*, mantiene día a día su vigilancia de los mercados y su flexibilidad en la toma de decisiones.

- *“Intuición siempre ha existido, y también ambición para mejorar e ir a más como proyecto, con una clara apuesta por la reinversión en el negocio, aunque todo ello con mucha prudencia sin querer dar pasos en falso”*. – Marisol Irizar, Directora Financiera en la tercera generación.

Estas palabras de Marisol son claro reflejo de una filosofía y cultura empresarial, que llevó a la familia a tomar las decisiones estratégicas con la suficiente intuición, rapidez y flexibilidad como para emprender nuevos caminos que han dado como resultado saltos determinantes en su historia.

- *“Nuestra producción no es intensa en mano de obra”* -reconoce María *“aunque sí en inversión”*.

El balance de Irizar Forge es propio de una empresa mediana, pero el número de empleados de Irizar Forge no supera los 50 empleados, calificándola según este criterio como una pequeña empresa.

- *“Aunque en nuestro sector no necesitamos gran cantidad de mano de obra, las personas son una parte esencial del negocio”* - Marisol Irizar, Directora Financiera en la tercera generación.

Hoy Irizar Forge fabrica piezas de gran tamaño, lo que supuso un esfuerzo inversor muy importante para la familia, motivado por la sana ambición de ser los primeros y los mejores en lo que se hacía, sin dependencias de otras forjas a las que debían subcontratar para abordar estos pedidos. Las piezas que Irizar Forge pone en casa del cliente son de una gran responsabilidad y por ello, la empresa quiere controlar todo el proceso de fabricación sin dependencias de otros que pueden no ofrecer el mismo compromiso o calidad. La inversión en nuevas prensas a principios de la década del dos mil diez permitió abordar la fabricación de piezas grandes y esto propició el desarrollo de nuevas capacidades que permitió su entrada en nuevos sectores de actividad, más allá del mundo de la elevación. Por tanto, de nuevo intuición e inversión.

- *“En octubre de 2010, cuando entré en el taller como responsable de producción, aún estaban las instalaciones anteriores, pero en 2011 se retoma la apuesta por la inversión para forja de gran tamaño. Esta inversión, que ampliaba la superficie del anterior un 100%, supuso la adquisición de nuevos terrenos y la edificación de un nuevo pabellón y la renovación del antiguo. Las fases fueron: construcción de pabellón nuevo, traspaso de procesos auxiliares al nuevo pabellón, demolición del antiguo, montaje de maquinarias..., y todo eso ¡sin parar la producción!” – Xabier Dorronsoro, Director de producción.*

Asimismo, el incremento de la productividad suscito una mayor producción y por lo tanto una mayor necesidad de personas en departamentos como calidad, expediciones o montaje, que actualmente suponen 13 personas de la empresa. Si se suman a estas las 10 personas que actualmente trabajan en producción, se totalizan las veintitrés personas de mano de obra directa de la empresa. Esta adaptación organizativa ha permitido responder de forma adecuada al nuevo proyecto de empresa.

La evolución de este negocio se ha basado en la apuesta decidida de la familia por emprender grandes inversiones que les ha permitido abordar nuevos retos. De esta forma, se ha conseguido responder a las oportunidades que la familia ha sabido identificar en el entorno. Por lo tanto, la apuesta por la reinversión y una saneada situación financiera han sido factores clave en esta historia empresarial.

La situación de la empresa ha sido y es financieramente sólida, gracias a una política de austeridad y reinversión continuada por parte de la familia empresaria.

- *“Todo lo que se ha ganado se ha invertido en la empresa. Nuestro banco es esto, es la empresa. Tampoco nos hace falta mucho para vivir, no nos falta de nada, y es una mentalidad, cultura... muy concentrada la empresa. Hasta el punto de querer que la dirección de la empresa estuviera muy también concentrada en responder a las necesidades de la supervivencia de la empresa.” – Marisol Irizar, Directora Financiera en la tercera generación.*

Gracias a esta política, las sucesivas generaciones han podido abrir el mercado e introducirse en la fabricación del gancho como pieza crítica en los procesos de izaje y arrastre. La siguiente generación, el matrimonio Joaquín y Marisol, siguiendo el impulso de una demanda creciente, consolidaron el gancho y diversificaron el producto dándole entrada en nuevos usos y mercados. Ellos afianzaron el prestigio alto de la empresa consiguiendo un producto muy consolidado.

El negocio se mantiene hoy porque con cada cambio de generación han tenido lugar saltos tecnológicos relevantes en los productos y soluciones que Irizar Forge ofrecía. Con la ampliación en las instalaciones y los recursos dedicados a investigación, la compañía vasca pretende acometer su tercer salto tecnológico en 90 años de historia para ofrecer ganchos de mayor tamaño y con una capacidad de carga superior. De hecho, los activos se han triplicado en la segunda década del siglo XXI, pasando de 10 millones de euros a principios de década a los 30 millones de euros actuales.

Esta mezcla de intuición, inversión e innovación, sigue llevando a este negocio familiar a explorar nuevos senderos estratégicos. En estos momentos de dificultad para muchos sectores y empresas y en general de desánimo en la sociedad en general, la cuarta generación de esta empresa ha vuelto a encontrar motivos para poner en marcha un plan de expansión. Este está dotado con 13 millones de euros y entre sus principales objetivos está el multiplicar por tres la capacidad de los ganchos que fabrican. Hasta ahora estos estaban preparados para levantar cargas de hasta 1.500 toneladas, pero la empresa está trabajando para que sus productos puedan con más de 4.500 toneladas. La nueva maquinaria que planean adquirir para afrontar este reto se llevará casi el 80% de la inversión. El porcentaje restante se destinará a la ampliación de las instalaciones de su base en el País Vasco, que pasarán de ocupar una superficie de 5.000 metros cuadrados a contar con 8.000.

En este sentido, además de inversión, la dirección realiza una apuesta por la innovación *“planificada y continuada”* no sólo tecnológica, sino de negocio y de procesos, que les permitirá posicionarse como empresa experta en elevar cargas en tierra, mar o aire, contando con certificados internacionales que avalan su calidad y les acreditan para trabajar en mercados como el galo, alemán, escandinavo, estadounidense o el de la Commonwealth.

- *“Nuestra ambición es ser los primeros”* - retaba María Lasa Irizar en la presentación del Informe de Competitividad 2015 que presentaba Orkestra en el Kursaal ante toda la sociedad vasca.

El objetivo de este negocio es ser los primeros para responder a las oportunidades del mercado y poder diseñar y forjar ganchos y otros componentes para grúas más avanzadas y que permitan satisfacer las necesidades de distintos sectores que puedan necesitar de sus capacidades. Por ello, Irizar Forge está inmersa en varios proyectos de investigación. Para llevar a cabo algunos de ellos, ha contado con la ayuda financiera del Centro para el Desarrollo Tecnológico Industrial (CDTI).

- *“Venimos de una I+D interna, y en esta estructura hemos encontrado un apoyo total para llevar a cabo grandes investigaciones”*, cuenta María Lasa Irizar -Directora General.

Uno de sus estudios más destacados es el que la compañía puso en marcha en 2012 para encontrar nuevos materiales que incorporar a sus productos con el fin de aumentar la capacidad de elevación. El período 2008-2012, Irizar ha tenido una agenda de innovación intensa, destinando el 2,7% de la facturación a un total de 5 proyectos, que han tenido como resultado un nuevo proceso productivo y un producto mejorado. La labor desarrollada en este quinquenio se ha materializado en una inversión de 15 millones de euros, que han consolidado el balance de la empresa.

El futuro se crea hoy

En la empresa familiar se hace evidente que lo actual es fruto de la sucesión de acontecimientos precedentes. Como ocurre en la empresa, en la faceta familiar de las compañías, también se asume un riesgo.

Las razones que llevan a una empresa como Irizar Forge a estar en tercera generación son varias, pero sorprendentemente no hay nada que garantice el éxito. No hay una condición suficiente, pero varias son las condiciones necesarias.

- *“No hay garantías de éxito para la empresa familiar. Por bien que se hagan las cosas, nada garantiza el éxito. Ahora bien, las cosas no pueden dejar de hacerse bien por ello. Sin profesionalidad no hay nada que hacer. Pero no es garantía, sólo facilitador del éxito”* – Maria Lasa Irizar -Directora General.

Una clave para que la sucesión funcione es que la empresa, el objeto de la transmisión, sea un proyecto atractivo, exitoso, solvente, con futuro. Se pone el foco en las personas y sin duda son claves, pero se habla poco del proyecto empresarial y resulta un gran facilitador para que la sucesión familiar se realice con éxito.

- *“Con cada generación que se incorpora a la empresa familiar, aumenta la responsabilidad que la familia asume. Hay mucha historia detrás y no quieres ser tú el que rompa la cadena”*. Maria Lasa Irizar -Directora General.

Ahora, en los inicios del siglo XXI, todo ha cambiado. La gestión del negocio tiene más importancia que la misma fabricación, una buena gestión requiere de una gestión estratégica del negocio cuidando la gestión económico-financiera. Un nuevo modelo de empresa es necesario y en él la dirección estratégica es insoslayable. De un taller que mayoritariamente estaba formado por operarios, con una estructura administrativa mínima, se ha pasado a una empresa que hoy, cuenta con 44 personas de las que la mitad está en el taller y el resto en oficinas, con 12 ingenieros en plantilla. Esta proporción da medida de la importancia de la gestión estratégica de la empresa, y la apuesta por el nuevo modelo de empresa. La imagen masculina de la forja, da paso a una empresa en la que el género no forma parte de la clave del éxito... ¿o sí?

Ilustración 6. Equipo directivo de Irizar Forge



Fuente: Forjas Irizar, S.L.