



## **Konpromisoa eta jakintza: Familia enpresa batek aurrera egiteko estrategiak**

Cristina Iturrioz eta Cristina Aragonek idatzitako kasua, Antonio Aranzabal Fundaziorako eta Deusto Business Schoolerako. Egileek eskerrak eman nahi dizkiote enpresari eta, bereziki, Cristina Pasaban, Alain Iturbe eta Gustavo Lascuraini, proiektuan parte hartzeagatik. Kasuaren azken bertsioa 2013ko irailean onartu zen. Itzulpena: Itziar Navarro, Deustuko Unibertsitatea.



## 1928, laugarren belaunaldira iritsi den familia tradizioaren abiapuntua

Citroën C3 txikia sarreratik hurbil utzi dugu. Zalantza izan dugu, uste genuen bide okerretik gindoazela, baina ez, basoaren erdian, apirileko goiz euritsu hartan, hantxe zegoen Pasaban enpresa. Eraikina ez zen gehiegi nabarmentzen, baina hantxe proiektatzen eta ekoizten zen papera eta kartoia prozesatzeko makineria, mundu osorako.

Sarrerako areto funtzionalera hurbildu ginen, eta Cristina Pasabani buruz galdetu genion harreragileari. Bulegoan genuen zain, agur egiteko zutitu zen. Emakume txiki eta irribarretsua barkamena eskatu zigun mahaia paperez beteta zuelako, hauxe aitortu zigun:

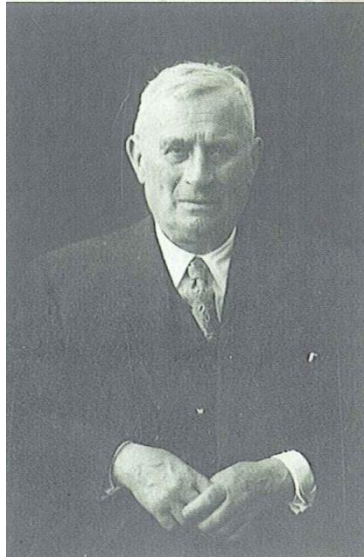
- *“Ofizialki, orain dela gutxi hartu dut erretiroa, baina oraindik, goizetan, enpresara hurbiltzen naiz. Laneko “mendekotasuna” dudala uste dut; hala ere, orain Alain semea da enpresako administrazio eta finantza arloaren arduraduna...”* –dio Cristina Pasabane, Pasaban, S.A.ko bazkideak.

Cristinak, Pasaban familiako hirugarren belaunaldiko kide aktiboak, arnasa hartu eta bulegoko besaulkian eroso jarrita, enpresaren historiaren kontakizuna hasi zuen...

- *“1928an, aitona Pedrok, beno, Don Pedro Pasabane, familiako negozioaren hazia erein zuen, Tolosa jaioterrian, Arramele auzoan, familiako etxearen beheko solairuan. Tornuak jarri zituen bertan. Horixe izan zen Pasaban familiaren mekanizatuko lehen lantegia...”* – Cristina Pasaban Pasaban, S.A.ko bazkideak.

Hasiera-hasieratik, enpresaren jarduera nagusia izan zen paper industriaren sektorearen beharrei erantzutea, zehazki, makineria laguntzailea konponduz eta sortuz. Don Pedro Pasabanen hiru semeak, Isaac, Pepito eta Fidel, familiaren negozioan hasi ziren lanean, oso gazte zirela. Urteek aurrera egin ahala, Don Pedrok erabaki zuen Anoetan pabiloi bat erostea. Bertan fundizio lantegia eraiki zuen, mekanizatu lantegiaren osagarri. Garai hartan, Don Pedrok aukera ikusi zuen paperezko poltsak egiteko makineria ekoizten hasteko, merkatu hura hazten ari baitzen.

## 1. irudia. Don Pedro Pasaban, Pasaban, S.A. enpresaren sortzailea



Iturria: Pasaban, S.A.

Familia handitzen joan zen, eta hirugarren belaunaldia ere enpresan hasi zen lanean. Isaac Pasabanek eta honen bi seme-alaba zaharrenek, Sergiok eta Cristinak, oso gaztetandik bizi izan zuten negozioa, eta laster hasi ziren enpresan lanean. Familiako gero eta kide gehiago hasi ziren, hortaz, negozioan parte hartzen. Horrela, familiaren hiru adarrek hartu zuten negozio desberdinen ardura, gaur egungo Pasaban enpresatik kanpo. Hasieran, Pepitok bere enpresa sortu zuen, Ibarra. Lantegi honek ere paperezko poltsak egiteko makineria ekoizten zuen. Pepito bere kasa jarri zenean, familiaren negozioa Isaac eta Fidel anaien eskuetan gelditu zen, eta bi anaiak Pasaban Hermanos, S.R.C (Sozietate Erregular Kolektiboa) sortu zuten, 1957ko abenduaren 31n. Enpresa sortu zenerako, hirugarren belaunaldiak jada hartuak zituen ardurak bertan: Sergio ekoizpen arloaz arduratzen zen, eta Cristina, batez ere Pepitok alde egin zuenetik, negozioaren administrazio eta finantza kontuez. Bakoitzak bere erantzukizun arloa zuen, eta arlo horren arduradun gorena zen.

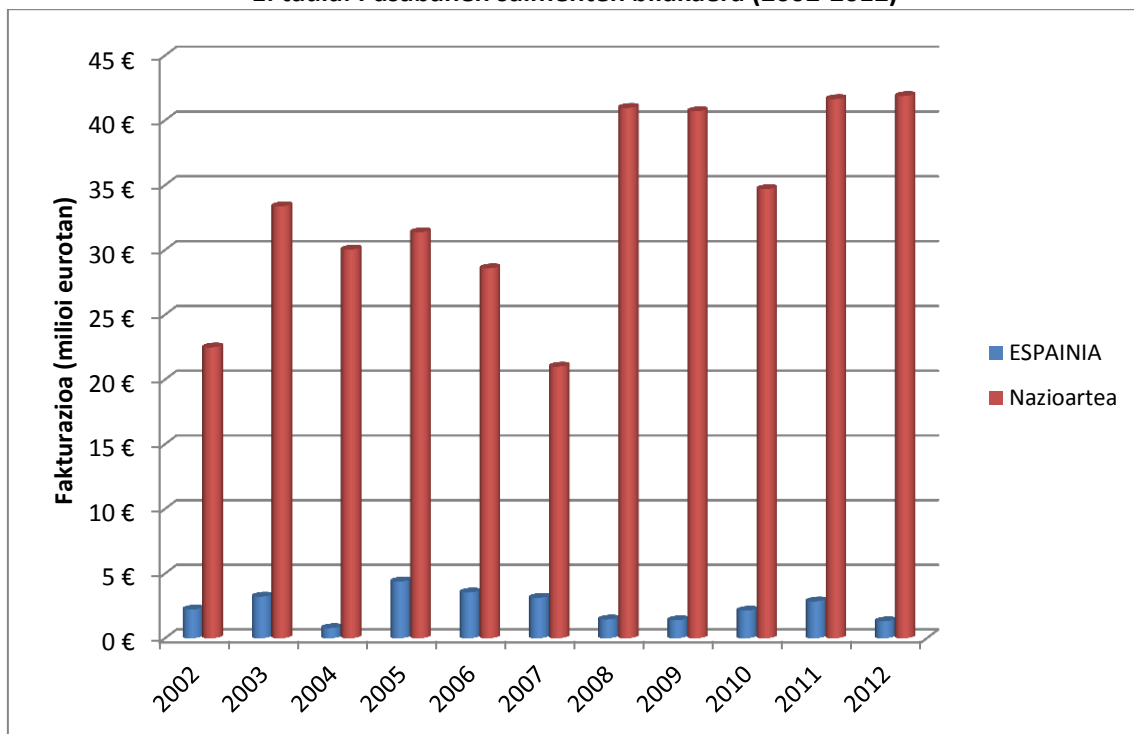
Handik urte batzuetara, 1966an, Isaacen anaia nagusia, Fidel, enpresatik atera zen eta Anoetako fundizio lantegiarekin gelditu zen. Isaacen familiak Tolosako negozioaren ardura hartu zuen, paperezko poltsak egiteko makineria ekoizteko lantegia. Une hartan, negozioak Talleres Pasaban izena hartu zuen, lehengo Santa Luzia auzoko 37an, gaur egun Uzturre auzoan. 1973ko abuztuaren 17an, Isaac Pasabanek lantegia handitzea erabaki zuen, eta orube bat erosi zuen Albizturren. Hain zuzen ere, gaur egun hantxe dago enpresa. Orduan hartu zuen Pasabanek, papergintzaren barruan, akaberetan espezialista bihurtzeko erabaki estrategikoa. Horrela, bere jardura nagusia papera ebakitzeko, bobinetan biltzeko eta paketatzeko makinak ekoiztea izango zen aurrerantzean.

Aurrerago, 1986an, Isaac Pasabanen seme gazteena, Alfredo, enpresan hasi zen lanean. Ordurako Cristinak eta Sergiok 23 eta 22 urte zaramatzaten bertan, hurrenez hurren. Gaur, Alfredo Monteleg, S.L. enpresako zuzendaria da. Enpresa horrek Pasabanen negozio elektronikoa du ardatz, eta taldeko aktibo handienetako bat da.

Gaur egun, 2013an, Pasabanek bi lantegi ditu, bata Albizturren eta bestea, Txinan. Guztira 127 langileko lan taldea du.

- *“Pasabanek bilakaera handia izan du. Gaur egun, 40 milioi euro baino gehiago fakturatzen duen enpresa da, horietatik %97 esportazioak dira. Pasabanek egiten dituen makinak 50 metro luze baino gehiagokoak izan daitezke, eta 140 tonakoak. 600 Pasaban makina egongo dira martxan, mundu osoko 40 herrialde baino gehiagotan.”* -Alain Iturbe, Pasaban, S.A.ko finantza zuzendaria.

**1. taula. Pasabanen salmenten bilakaera (2002-2012)**



Iturria: Pasaban, S.A.

## Nazioartekotzea, produktua berritzeko bultzagarri

1975. urtean, Tolosaldean, papergintzako tradizio handiko eskualdean, 22 enpresa ari ziren papera eta kartoiaren ekoizpenean eta/edo manipulazioan. Urte horretan, mugak irekitzarekin batera, Frantzia eta Portugaleko enpresen eskaintzak -prezioetan oso lehiakorra-merkatutik kanpo utzi zuen Papelera Española, eskualdeko enpresa multzoaren gidari nagusia. Hurrengo urteetan, beste hainbat enpresa itxi ziren eta, horrela, ia hutsean gelditu zen paperaren sektorea eskualdean. Pasabanek, ordea, bizirik irautea lortu zuen.

1982an, Julian Echeverria enpresan lanean hasi zenean, Pasaban nazioartera begira jarri zen. Cascades La Rochette Frantziako paper enpresarekin elkarrizketak hasi zituzten, eta Frantziako enpresak makineria erosi zion Pasabani, batez ere eskaintza prezioetan oso lehiakorra zelako. Esportazioko lehenengo esperientzia honek erakutsi zien ekoizten zuten produktuak lehen mailako ezaugarri mekanikoak zituela, baina garapen elektroniko eskasa.

Salmenta bultzagarria izan zen enpresarentzat, eta berehala hasi ziren produktuaren osagai elektronikoa garatzen. Pasaban Siemensekin jarri zen harremanetan, erronkari heltzeko. Baina Alemaniako erraldoiaren erantzuna ezezkoa izan zen. Alemaniako enpresak zerbitzua eskaintzen zien Pasabanen Alemaniako lehiakideei, eta ez zitzaion akordiorik interesatzen. Orduan, erronka estrategiko horri barneko indarrekin heltzea erabaki zuten. Sergio Pasaban mekanikan espezialista eta José M<sup>a</sup> Goikoetxea dibisio elektronikoko langilea hasi ziren proiektu horretan lanean, lehenengoaren asmamena eta bigarrenaren elektronikako jakiteak uztartuta. Jakin bazekiten osagai elektronikoa barnean garatu eta produktuetan txertatzea lortzen ez bazuten, oso zaila izango zitzaielako nazioarteko merkatuetan lehiatzea.

Erronka primeran gainditu zuten: hilabete batzuen buruan, Pasabanek garatuta zeukan sistema dual birakaria, motorretik zuzenean abiarazten diren hortzak eramateko bi danbor oinarri dituen. Elektronika enpresaren makinetara berariaz egokitu zuen, hortaz. Orduz geroztik, horixe izango da, merkatuan, Pasabanen indargune nagusietako bat. Eta, hain zuzen ere, garapen horren ondotik sortu zen gaur egungo Montelec, S.L.

## **2. irudia. Montelec, Albizturren (2013)**



Iturria: Pasaban, S.A.

Laurogeiko hamarkadan berrikuntza ugari sortu eta sartu ziren. 1981ean, Pasaban Duplex ebakitzeko makinetarako paletak aldatzeko sistema automatikoa erabiltzen hasi zen lehenengo enpresa izan zen. Paletak aldi berean alda zitzakeen, baita formatu desberdinetakoak ere. Lau urte geroago, garapen hori hobetzea lortu zuten, aldaketa automatikoa abiadurarik handiengan ezartzerakoan, orriak bazterrean utzi gabe. Bi urte geroago, enpresa lotura automatikoko sistema erabiltzen hasi zen, makinaren abiadurarik handiengan, leheneratzeko balazta elektrikoetan oinarrituta. Irtenbide horrekin, alferrikakoak minimizatzeaz gainera, nabarmen handitzen da ekoizpen ahalmena. 1987an, Pasabanek modem-link sistema garatu zuen softwareko plataforman, eta horrela, sistemari denbora errealean arazoaren diagnostia egin eta irtenbidea bilatzeko ahalmena erantsi zion.

Produktuari erantsitako hobekuntza horiek guztiek enpresaren nazioarteko presentzia indartu zuten. Horretan eragina izan zuen, gainera, 1986an koordinatzaile bat kontratatzeak, ordura arteko nazioarteko salmentei bultzada emateko. Urte horietan, paperaren ekoizpena batez ere AEBetan eta Europan gauzaten zen. Pasabanen salmenten lehenengo norakoak Frantzia, Alemania eta Eskandinaviako herrialdeak izan baziren ere, 1990eko hamarkadan Ipar Amerikako merkatuan saltzen hasi ziren. Ameriketako Estatu Batuak zedarri garrantzitsua izan ziren Pasabanentzat, merkatua dibertsifikatzea esan nahi zuelako eta, batez ere, produktuan bilakaera eskatzen zuelako, makina ebakitzaille txikiagoak behar baitziren merkatu hartarako. Kontua ez zen Pasabanek ekoizten zuena saltzea, baizik eta merkatuak kasu bakoitzean eskatzen zuena ekoiztea. Oraingoan ere, familiak ez zion ihes egiten utzi produktuaren berrikuntzak garatzeko aukera honi.

- *“Arriskuak ugariak izan dira beti. 1990ean Lamb Pasaban, Inc. enpresa sortzea erabaki genuen, Mobilen (Alabaman). AEBetako Lam enpresarekin sortutako joint-ventura bat zen: Lambek parte hartzearen %51 zuen eta Pasabanek, %49a. -Alain Iturbe, Pasaban, S.A.ko finantza zuzendaria.*

1990eko hamarkadan, enpresak produktuaren hainbat garapen egin zituen, merkatuaren beharrei erantzuteko. Alde batetik, eta ICEX-Kanpo Merkataritzako Espainiako Institutuarekin egindako negozio bidaia batean lortutako harremanei esker, Pasabanek erabaki zuen Txinako merkatuan sartzea. Horrela, 1992an, Pasaban Beijing Office ordezkari bulegoa ireki zuen herrialde hartan. Une horretatik aurrera, Pasabanek, merkatu berriari erantzun egokia emateko, merkatu horren eskakizunetara egokitu behar izan zuen.

1995ean, hanburgesak biltzeko papera hornitzeaz arduratzen zen Ipar Ameriketako bezero bat Lamb Pasaban, Inc.-ekin harremanetan jarri zen, eta erronka berri bat aurkeztu zion enpresari. Bezero horrek paperezko poltsak modu jakin batean ebakitzeko makina behar zuen, tolesterakoan, fabrikatzailearen marka hanburgesarekin parez pare geldi zedin. Eskakizun horrek erregistro bidezko makina ebakitzaila garatzea eskatzen zuen, papera ebakiko zuena paper horren irudia kontuan hartuta. Itxuraz, Pasabanek bezero baten behar berriari erantzuteko garatu ohi zuen aurrerapen teknologiko bat baino ez zen, baina, azkenean, hori baino askoz ere gehiago izan zen...

- *“Ameriketako bezero horrentzako teknologia berezi hori garatzea erabakigarria izan zen, Pasabanek lortu baitzuen erregistroaren arabera ebakitzea, oso perdoi zorrotzekin, marka irakurritz eta erabateko zehaztasunez ebakiz, kontrol elektronikoari esker –“ dio Gustavo Lascurain Pasaban, S.A.ko zuzendari nagusiak.*

1997an, Diruaren eta Zerga Zigiluaren Espainiako Fabrikak, Burgosen, diru papera ebakitzeko makinak eskatu zituenean, Pasabanek aipatutako teknologia azkar egokitu ahal izan zuen, eta arrakastaz sartu zen merkatuko hobi zorrotz horretan. Diru paperaren ekoizpenean kontzeptu berri bat sartu zuen: zuzeneko eragingailuko teknologiaz baliatuta, kalitate goreneko ebaketa bermatzen zuen. Gainera, produktua ebaki, paketatuta eta pilatzeko prozesu osoa egiten zen, ondoren manipulatzeko ibili gabe. Hortzak eramateko karbono zuntzekoa ere sartu zuen eta horrela, abiadura kurbak nabarmen hobetu zituen. Eta gainjartzeko sistema berri bat garatu zuen, efizientzia handikoa, ebaketa abiadura handiagoan egitea bermatzen zuena, produktuaren azalerari kalterik egin gabe. Berrikuntza horiei guztiei esker, Pasabanek diru paperaren sektorea errotik irauli zuen, 2008an, *sheeter* bikoitzaren teknologiaz baliatuta. Horregatik guztiagatik, Pasaban liderra da, mundu osoan, diru paperaren sektorean. Hain zuzen ere, hainbat herrialdeetako diru eta zerga zigiluen fabrikentzat egiten du lan: Ukraina, Pakistan, India, Txina eta Australia.

## 2. taula. Pasabanen historiaren zedarriak

Urtea	Zedarri nagusiak
1928	Pasaban sortzea
1965	Jardueraren definizioa aldatzea: Paketatze, bobinetan biltze eta ebakitzeko makinak ekoiztea, paper sektorerako.
1974	Elektronikako dibisioa sortzea
1979	Sistema dual birakaria sortzea
1982	Talleres Pasabanen nazioarteko lehenengo salmenta
1990	Lamb Pasaban, Inc. joint-venturea osatzea AEBetan
1992	Pasaban Beijing Office irekitzea
1997	Diru papera ebakitzeko makinaren lehenengo salmenta Diru eta Zerga Zigiluaren Fabrika Nazionalarentzat, Burgosen
2012	Pasaban Connectivity Cloud sortzea
2013	Txinako ekoizpen lantegia irekitzea

Iturria: Pasaban, S.A.

## Pasabandarrak: enpresaburuen familia

Enpresa txiki-txikitatik bizi zuten. Lehenengo lantegia familiaren etxapean zegoen, eta Don Pedroren semeek negozioa etxean bertan bizi zuten. Horrenbestez, bigarren belaunaldia ziurtatuta zegoen. Isaacen seme-alabek ere, txikitatik hartu zuten parte negozioan, eta haien prestakuntza eta jarduerak familiaren negozioari laguntzeko bideratu ziren. Hogeitau urte baino ez zituztela, biek aitaren negozioan egiten zuten lan.

- *“Txiki-txikitatik zure etorkizuna bideratuta ikusten duzu, baina ez derrigortuta. Negozio zeure sentitzen duzu, zeure izaeraren zati bat da, negozioa aurrera atera behar da. Aiton-amonak eta gurasoak horretan buru belarri ikusten dituzu, zure bizitzaren parte da”* -dio Alain Iturbe Pasaban S.A.ko finantza zuzendariak.



Hurtzarotik, familiako kideek enpresa beren bizitzaren erdi-erdian ikusi izan dute. Don Pedro hasi zen, eta bizitza guztia eman zuen enpresan. Ondoren, Isaac semea, 90 urte bete zituen arte joan zen egunero-egunero enpresara; eta, gaur egun ere, Cristina eta Sergio bi bazkideek, nahiz eta erretiroa hartu eta Administrazio Kontseiluko kide izan, presentzia handia dute enpresaren egunerokotasunean.

- *"... gauzak ongi joan dira gure artean egitekoak banatu ditugulako, eta begirunez eta autonomiaz lan egin dugulako"* – Cristina Pasaban, Pasaban, S.A.ko bazkidea.

Lau belaunaldiren buruan, familiako kideak negozioaren egunerokoaren zati izan dira, eta historia luzeko familia enpresetan sarritan ikusten den joeretako bat saihestu dute: familiaren eta negozioaren jardura eta erabaki exekutiboen artean lotura hausten joatea.

- *"Zalantzarik gabe, Pasaban familiaren ezaugarrietako bat da, enpresaren 85 urte hauetan, enpresa odolean daramatela, eta horretaz jakitun gara enpresan lan egiten dugun guztiak"*- Gustavo Lascurain, Pasaban, S.A.ko zuzendari nagusia.

Familia enpresa gehienetan, ez da arraroa ikustea negozioa gurasoengandik seme-alabengana igarotzen den heinean, familia jabeetako kideen presentzia gutxitzen doala: lehenengo, zuzendaritza organoetara mugatzen da eta, bigarren urratsean, gobernu organoetan baino ez da gelditzen, negozioaren eguneroko xehetasunetatik urrun. Baina, Pasabanen, ez da horrelakorik gertatu. Aitzitik, familiako kideak beti aritu dira enpresa zuzentzen eta eguneroko xehetasunetan murgilduta.

- *"Familia enpresaren egunerokoan presente egon da, eta, gainera, argi du premisa bat: erabateko lehenetsua ematen dio enpresak, negozioak, aurrera jarraitzeari, familian egon daitezkeen arazoan gaintetik"*- dio Gustavo Lascurain Pasaban, S.A.ko zuzendari nagusiak.

Isaac Pasabanek lehenengo eta Sergio seme zaharrenak ondoren ekarritako ekimenari, Cristina alabaren zuzendaritza gehitu zitzaizkion. Cristina Pasaban gaztea enpresan hasi zenean, finantza kudeaketa eta zuzendaritzaren ardura hartu zituen. Sergio anaia zaharrenaren ondoan aritu da beti, haren arloaren osagarri, baina alderdi teknikoetan sartu gabe. Ardura horretatik, Cristina beti ahalegindu da enpresaren finantzak babesten eta diruzaintzaren kudeaketa optimizatzen.

- *"Anai-arreben arteko oreka izugarria izan da, eta horrek aukera eman dio Pasabani urte hauetako guztietako ibilbidea egiteko. Hala eta guztiz ere, Sergio, Cristina eta Alfredo elkarrengandik oso desberdinak dira. Genetikaren eragina handia da: adarretako bat ekintzailea da, arriskuzalea, ehiztaria.. eta bestea askoz ere kontserbadoreagoa eta gogoetara emana. Dualtasun horretan, oreka nabarmena da, eta negozioarentzat oso aberasgarria. Nolanahi ere, hirurek dute izugarritzko inplikazioa enpresarekin"*- Gustavo Lascurain, Pasaban, S.A.ko zuzendari nagusia.

Espezializazio horrek aukera eman dio anai-arreba bakoitzari enpresaren arlo jakin batean aritzeko, beste anai-arrebek, ondoan, aurrera eramaten duten jardueran erabateko konfiantza edukita. Oreka hauskor horri eustea da Pasabanen azken berrogei urtetako arrakastaren oinarrietako bat.

- *“Sergio Pasabanek enpresarena adar oso dinamikoa ordezkutzen du. Horrek aukera eman dio arrisku handiko proiektuei heltzeko, aldi berean, etorkizuneko potentzial handikoak. Bestalde, Cristinak ahalbidetu du hori guztia aurrera eraman ahal izatea, erabakiak zuhurtziaz hartuz eta enpresaren orekari eutsiz...”* -Gustavo Lascurain, Pasaban, S.A.ko zuzendari nagusia.

Hirugarren belaunaldiaren errelebo funtzionala iristear zela ikusi zenean, aldatzeko beharra nabaritu zen. Funtzionatzeko modu berri bat behar zen. Aurreko urte guztietan control arlo guztiz autonomoek oreka lortu zuten, baina egoera hori amaitzear zen, eta beste modu bateko oreka bilatu behar zen.

- *“Erosteke eskaintzak izan ditugu, baita enpresa gaizki zihoanean eta dirua galtzen ari ginenean ere. Baina inoiz ez dugu enpresaren alde borroka egin diruarengatik; horrela izan balitz, gaur ez nintzateke hemen egongo. Gure ahaleginaren funtsa izan da ongi dabilen negozioa edukitzeak dakarren asebetetzea, gauzak ongi egiten dituen negozioa, eta jendeari lana ematen diona”* –Cristina Pasaban, Pasaban, S.A.ko bazkidea.

Bazkideek ikusten zuten familiako kontuak txukun antolatuta utzi behar zituztela, laugarren belaunaldiak ere enpresarekin lotura izaten jarrai zezan eta negozioaren garapenarekin aurrera egin zezan, efizientziaz.

- *“Gutako bakoitza, Sergio, Alfredo eta ni neu, bakoitza gure arloaz arduratu izan gara, erabateko autonomiarekin. Alfredo alderdi elektronikoaz arduratzen zen; Sergiok asko bidaiatzen zuen, alderdi komertziala eta mekanikoa hartzen zituen bere gain, hasieran Isaac aitarekin eta ondoren, Julian Echeverriarekin; eta nik administrazio alderdia eramaten nuen. Gutako bakoitzak bere erantzukizunari konpromisoz erantzuten zion eta zegozkion erabakiak hartzen zituen, beste bien esparruan sartu gabe; sarritan, gauzak hitz egin ere ez genituen egiten.* – Cristina Pasaban, Pasaban, S.A.ko bazkidea.

Familiaz kanpoko lehenengo gerentea 2008an hasi zen lanean enpresan, eta momentu horretatik hiru urte pasatu zirenean, familia protokoloa eguneratu zen. Enpresak familia protokoloa zuen 2004az geroztik. Haren eta ondorengo eguneratzen helburua zen bazkideek agerian uztea negozioaren egonkortasuna bermatzeko erabateko lehentasuna zutela, etorkizuneko belaunaldiei begira.

## Urte zailak eta familiako kanpoko arduradunen balioa

2005-2007 urteak oso gogorrak izan ziren. Negozioan arazoak zeuden, galerak izatera ere iritsi zen. Baina, horretaz gainera, langileekin harremanak tentsio handikoak ziren... Bestalde, Cristina Pasabanek gaixotasun larri bat zuen, eta zailtasunetan dagoen negozioak familiako kideen artean tentsioak sortzen zituen, ezinbestean. Faktore horiek guztiek zalantzan jarri zuten familia enpresaren etorkizuna.

- *“Une batzuetan, ez da erraza izaten enpresaburuaren eta langilearen arteko harremana: irabaziak baldin badituzu, irabazten duzulako, nahiz eta beti irabazi horiek enpresa sendotzeko berrinbertitu; eta galerak eta arazoak baldin badituzu, are okerrago, gauzak gaizki egin dituzu eta egoeraren erantzule bakarra zara”.* - Alain Iturbe, Pasaban, S.A.ko finantza zuzendaria.

Hasiera-hasieratik, familiak kanpoko pertsonen laguntza izan du, enpresa jardueraren hainbat mailatan parte hartu dutenak. Aholkulari koordinatzaileak izan dira batzuk, edo, gaur egun, zuzendari nagusia. Familiak kanpoko pertsonen garrantzia izan dute, eta dute, negozioaren aurrerabidean: lan harremanak, ikerketa eta garapena, arlo komertziala, nazioarteko merkatuak...

Familiak kanpoko pertsonen enpresan egiteko bikoitza izan dute: alde batetik, negozioari balioa erantzen dioten profesionalak dira, familiako kideen *expertisea* osatzen dutenak; eta, beste aldetik, familiaren eta enpresaren arteko orekari laguntzen diote.

- *“Urterik gogorrenetan, alegia, emaitzak onak ez direnean eta familia ikuspegi bakarraren inguruan ados jartzeko modurik ez dagoenean, enpresaz kanpoko norbait egon izan ez balitz, ez dakit enpresak bizirik iraungo zuen. Kanpoko zuzendari gaitu eta neutralek egiteko oso garrantzitsua izan dute Pasabanen bilakaeran”* – Alain Iturbe, Pasaban, S.A.ko finantza zuzendaria.

2006 eta 2007 urteak bereziki gogorrak izan ziren. Enpresa berregituratzeko oso erabaki oldarkorrek hartu behar izan ziren, urte hartan Pasaban familiaren aholkulari zen aditu batek proposatuta. Besteak beste, zuzendaritzako kide izendatu zituzten enpresaren erdi mailako arduradun batzuk eta, horrela, ordainketa aldakorra haien soldataren zati bihurtu zen. Garai hartan abian jarritako ekintza guztien helburua zen galeretatik ateratzea eta kostuak ahalik eta modurik azkarrean murriztea.

2007ko abenduan, barne berrantolaketako prozesu baten ondoren, zuzendari nagusiaren lanposturako hautaketa prozesuari ekin zitzaion. Gustavo Lascurain gaztea lehenengo fasean hautaketatik kanpo gelditu zen, gaztegia zelako, funtsean. Baina, 2008ko martxoan, beste bilera batera deitu zuen Pasaban familiak.

Pasaban anai-arrebekin izandako elkarrizketa hartan, enpresaren bisita egiteaz gainera, Gustavo Lascurainek jakin izan zuen, paradoxa bazirudien ere, 2006 eta 2007 urteak ez zirela txarrak izan, salmentei begiratuta. Arazoa ez zen ez merkatua eta ez produktu zorroa. Baina Txinak prezioetan izugarritzko presioa eragiten zuen, eta Pasaban ez zen prezioetan lehiakorra: ahultasun hori agerikoa eta jasanezina bihurtu zen, eta erabakiak hartu behar ziren egoera gainditzeko. Egoera zailaren ondoriozko tentsioek laneko giroa kaltetu zuten, eta langileek oso ilun ikusten zuten enpresaren etorkizuna.

Gustavo Lascurainek esperientzia zuen inguruko familia enpresa industrial bat zuzentzen. Berehala konturatu zen galerak ez zetoze merkatuko arazoetatik eta, horregatik, zorro horri errentagarritasuna atera behar zitzaioela.

- *“Uste dut Gustavok inoiz ez zuela pentsatu Pasabanentzat irtenbide bakarra egitura errotik murriztea zela, jasangaitzak ziren kostuak gutxitzeko. Uste zuen, eta sinestarazi zigun, salmenten zorroari eutsiz gero, gakoa prozesuak optimizatzea zela”* -Alain Iturbe, Pasaban, S.A.ko finantza zuzendaria.

Negozioaren kudeaketa tradizionala eraldatu eta prozesuak antolatzea eta giza taldea zuzentzea lortu behar zen, Pasabanen helburuak efizientziaz lortzeko. Zalantzarik gabe, zuzendari berriaren jarrerak, talde espirituak, malgutasunak, profesionaltasunak eta konpromisoak enpresan arrakastaz barneratzea ekarri zuten. Itxaropen horrekin, Gustavo Lascurain 2008ko ekainean hasi zen Pasabanen, zuzendari nagusi.

### **3. irudia. Gustavo Lascurain, Pasaban, S.A.ko zuzendari nagusia**



Iturria: [www.diariodenoticias.com](http://www.diariodenoticias.com) (2012/06/04)

## Pasaban 2009-2011: estrategia eta prozesuak

Zer aurkitu zuen Gustavok Pasabanen sartzekoan? Mundu osoan arrakastaz saltzen zuen enpresa, familiaren orientazio ekintzaileari esker aurrera jarraitzen zuena, hiru belaunaldiren ondoren. Negozioa abian zen, zalantzarik gabe, baina berehala eraldatu behar zen, kudeaketa moderno, efiziente eta errentagarriko erakunde izateko.

Zuzendari berria laster konturatu zen enpresak izugarriko gaitasuna zuela arrisku handiko proiektu berriei heltzeko, alderdi komertzialak eta teknikoak zuen autonomiari esker. Baina, aldi berean, erabaki autonomo horiek etengabeko aldaketak zekartzaten proiektuetan, bezeroaren eskakizunak betetze aldera. Horregatik, sarri askotan, kontrolik gabeko kostuak sortzen ziren.

2008ko iraileko lehenengo bilera hartan, Gustavok Zuzendaritza Kontseiluaren aurrean hitz egin behar izan zuen. Zuzendaritza Kontseilua hamalau kidek osatzen zuten, horietako asko erdi mailako arduradunak, azken berregituratzeetan zuzendari izendatutakoak. Hasiera-hasieratik, Gustavok erabaki zuen gardentasunez jokatu behar zuela familiarekin, zuzendaritzarekin eta langileekin. Lehenengo bilera horretan, egoeraren diagnostikoaren nondik norako nagusiak aurkeztu zizkien. Ordurako, egoera jasangaitza bihurtua zen enpresaren bideragarritasunerako:

- *“Beste garai batzuetan marjina zabalak izan ditugu, eta ez dugu nabaritu gure barne prozesuetan efizientzia ezak genituenik. Lehentasunak jarri behar ditugu eta efizienteak eta errentagarriak izaten ahalegindu. Modu formalizatuagoan lan egiten hasi behar dugu, kostuak eta jarduerak planifikatu, estandarizatu, arrazionalizatu eta kontrolatu behar ditugu. Negozioaren ikuspegi integrala partekatu behar dugu. Plan estrategiko bat jarriko dut abian, egoeraren diagnostiko zehatzagoa izan dezagun. Ondoren, hurrengo urterako helburuak zehaztuko ditut, egoera honetatik ateratzeko. Urtearen amaiera baino lehen, proposamen batzuk aurkeztu nahiko nizkizueke”-Gustavo Lascurain, Pasaban, S.A.ko zuzendari nagusia.*

Horrela hasi zen Pasabanen lehenengo plan estrategikoa, bizi zuten egoera zailetik ateratzeko bidea eskainiko zien errepide mapa izan nahi zuena. Gustavo Lascurainek hainbat urtetako esperientzia zuen aholkularitzako nazioarteko enpresa garrantzitsu batean. Esperientzia horretaz baliatuz, Pasaban 2009-2011 plan estrategikoa bideratu zuen, barne efizientziaren erronka ardatz zuena, negozioak alderdi gako horri erantzun behar baitzion lehentasunez.

Enpresaren egoera zein zen kontuan hartuta, eta enpresaren lehenengo plan estrategiko formala izango zela jakinik, prozesua arin egin behar zen eta, batez ere, epe laburrera emaitzak zehaztuta. Plan horretan Zuzendaritza Kontseiluko hamalau pertsonak hartuko zuten parte.

Horretarako, taldeko hainbat bilera antolatu ziren, erakunde osoak partekatutako plan estrategikoa osatzen joateko. Baina Zuzendaritzako Kontseiluko kideek ez zuten, aldez aurretik, inolako esperientziarik horrelako prozesuetan parte hartzen. Horregatik, bileren emaitza ez zen izaten espero izandakoa. Hala eta guztiz ere, azkenean, Gustavok lortu zuten Pasabanez, zegoen egoeratik atera ahal izateko, egin behar zituen urratsei forma ematea.

Enpresaren misio edo eginkizunaren definizio partekatutik abiatuta...

*“papergintzako tradizioko enpresa bat gara, talde aditu batek osatua, giza talde gisa eta enpresa gisa hazkundera bermatzeko konpromisoa dugunak”*

... eta gogoetako hainbat bilera eta askotariko dinamiken ondoren, enpresaren hobekuntza arlo nagusiak zehaztu ziren. Horien artean bi nabarmendu ziren, ezinbestekoak aurrera egiteko: erosketen kudeaketa optimizatzea eta Pasabanen barne prozesuak estandarizatzea. Arlo bakoitzeko helburuak zehaztuta, adierazleen lehenengo hautaketa bat egin zen, enpresaren lan egiteko modua zuzentzeko eta zenbaki beltzen bidera eramateko. Horregatik, planteatutako estrategia hedatzeko, hainbat adierazle diseinatu ziren, turrustan, Aginte Taula Integralaren eskemari jarraituz. Plana 2008ko irailean hasi ziren prestatzen, eta Administrazio Kontseiluaren aurrean aurkeztu zen, onarpena eskatzeko, urte bereko abenduan.

## **Lehenengo urratsa erosketak izan ziren...**

Erosketen kudeaketa arrazionalizatzeko epe laburrera kostu murrizketa handiak ekarri zituen. Hain zuzen ere, helburu horri eskaini zitzaizkion 2009-2011 plan estrategikoko ekintza eta adierazleen zati handi bat.

Pasaban enpresan, salmentak bi sail desberdinek kudeatzen zituzten, elkarren artean inolako koordinaziorik gabe. Sailerako batek material komertziala erosten zuen, eta besteak, planoan oinarritutako eskaeren materiala, alegia, Pasabanentzat neurria ekoizten ziren pieza guztiak.

Pieza horiek makineriaren kostuaren %60 inguru ziren, eta tokiko lantegiei eskatzen zitzaizkien. Haiekin harremanak egonkorak eta konfiantzazkoak ziren. Baina, arrazoi horregatik beragatik, pieza bakoitza zuzenean agintzen zitzaion ohiko lantegiari, hornitzaile desberdinei eskaintza edo aurrekonturik eskatu gabe. Planoak bidali eta pieza noizko egin behar zen besterik ez zuten zehazten. Prozesua oso malgua zen, aukera ematen baitzuen oso azkar piezak eskatu eta jasotzeko. Baina, zalantzarik gabe, eremu zabala zegoen efizientzian hobetzeko.

Hornitzaile berriak edo material berriak probatzeko erronkari ez zitzaion artean heldu. Gainera, zalantzarik gabe, proba horrek arrisku handiak zekartzan, kontu handiz neurtu beharrekoak. Bulego teknikoaren eta erosketen sailaren arteko baterako lana funtsezkoa izan zen proposamen berrien kalitatea bermatzeko.

## Bigarren urratsa proiektuen kudeaketa izan zen...

Gustavok ikusi zuen Pasabanen bulego tekniko oso ongi antolatuta zegoela. Baina eskaintza onartzen zenetik makina bezeroaren etxean martxan jartzen zenera arteko barne prozesua kontzeptualizatu, ordenatu eta, neurri batean, estandarizatu beharra zegoen.

Plan estrategikoaren onarpen formalaren ondoren, plana gauzatzeko urrats oso garrantzitsua izan zen Pasabanek ekoizten zuen makineria estandarizatzeko proiektua. Eskatera bakoitza modu independentean lantzen zen, eta eskaeren kudeaketa kostu handikoa zen.

- *“Makina guztiak desberdinak dira, baina modulu berdinez daude osatuta. Modulu horiek estandarizatu daitezke; eta modu batera edo bestera konbinatuta, makina desberdinak izango ditugu”*- azaldu zuen Gustavok 2009-2011 Plan Estrategikoaren onarpen formalaren ondorengo lehenengo Zuzendaritza Kontseiluan.

Proiektuen kudeaketan estandarizatzea, sinplifikatzea eta multzokatzea bultzatuta, modu efizienteagoan egin ahal izan zioten aurre hurrengo urteetako eskaeren bolumen handiari. Prozesuetako aldaketek gainera, plan estrategiko berriak erakundean beste ardura bat proposatu zuen, proiektu buruarena. Arazoak arazo, proiektu burua proiektu bakoitzaren arduraduna zen, Pasabanek proiektua onartu ondoren. Proiektu buruak erantzukizun handia zuen, eta zeharka kudeatu behar zituen bulego tekniko, erosketak, ekoizpena, azpikontratazioa eta muntaia. Proiektuaren ikuspegi integratua eta koordinatua eskaini behar zuen, nahiz eta ordura arte, arlo bakoitzak erabateko autonomiaz lan egin.

## Lehenengo emaitzak...

Hilabete gutxiren buruan, egoera ekonomikoak hobera egin zuen, eta Pasaban zenbaki beltzetara igaro zen, 2008. urtean bertan. Beti familiaren babes eta konfiantzarekin, Gustavok bere bereizgarriak erantsi zizkion familiaren tradizioari. Horrela, Pasabanen metatutako jakite guztia bildu zuen, baina ordura arte erabilitako moduak aldatu zituen, bai barne kudeaketa eta prozesuak eta bai harremanak profesionalizatzeko, eta, horrela, familiak barnera begiratzeko zuen inertzia gainditzeko.

Erosketen kudeaketari dagokionez, makina bakoitzeko materialen kostua %25 baino gehiago murriztu zen. Lorpen horiek berretsi egin zuten familiak zuzendari nagusi berria ezartzen ari zen prozeduretan eta aldaketetan zuen konfiantza.

- *“Hasiera-hasieratik, familiak erabateko konfiantza eman zidan eta beti sentitu izan dut haien babesa, nahiz eta askotan erabat ados ez egon nik proposatutako prozedurekin. Langileak eszeptikoagoak ziren, “Obama zuria” deitzen zidaten, ez zuten sinesten aldaketak eginez gero, enpresa onbideratuko genuenik”*- Gustavo Lascurain, Pasaban, S.A.ko zuzendari nagusia.

Erosketen kostua murriztea lortu zen antolaketa lotutako hainbat aldaketa oso garrantzitsu egin ondoren: sailak bateratzea, erosketaren aurretik aurrekontuak derrigor eskatzea, inguruko lantegiekin prezioak negoziatzea eta, zenbaitetan, estrategikoak ez ziren piezak Txinako ekoizleei azpikontratatzeko. Inguruko lantegiekin harremani eustea oso garrantzitsua zen enpresarentzat, eta Pasabanentzat errentagarri zen neurrian eutsi zitzairen harreman horiei. Hain zuzen ere, bi sailak bate gin ondoren izendatutako erosketen arduradun berriak ezagutzen zituen azpikontratatuako lantegi horietako ekoizpen prozesuak, eta lantegiei laguntzen zien beren barne prozesuak hobetzen, horrela efizienteagoak izan zitezkeen eta efizientzia hori Pasabanentzat prezio murrizketa bihur zedin.

Gainera, antolaketa berriari esker eta lana enpresa osoan elkarlanean eta modu koordinatuan egiteko helburuari esker, enpresako giroa aldatu egin zen, eta langileek konfiantza handiagoa jarri zuten zuzendaritzako talde berrian.

- *“Hasieratik, erdi mailako arduradun guztiekin bilerak egiten hasi nintzen, enpresa batzordearekin informazioa partekatu nuen, prentsan azaltzen hasi nintzen, elkarrizketak ematen... 2008ko abenduan, Eguberrietako afaria egin genuen, lehenengo aldiz (...). 2013. urte honetan, atak zabalik jardunaldia antolatu dugu langileen senitartekoentzat. Proiektu hau guztiena da, ez soilik familiarena edo zuzendaritzarena. Horrenbestez, guztion inplikazioa behar du.” - Gustavo Lascurain, Pasaban, S.A.ko zuzendari nagusia.*

#### 4. irudia. Diru papera ebakitzeko makina Tolosako lantegian (2012)



Iturria: Pasaban, S.A.



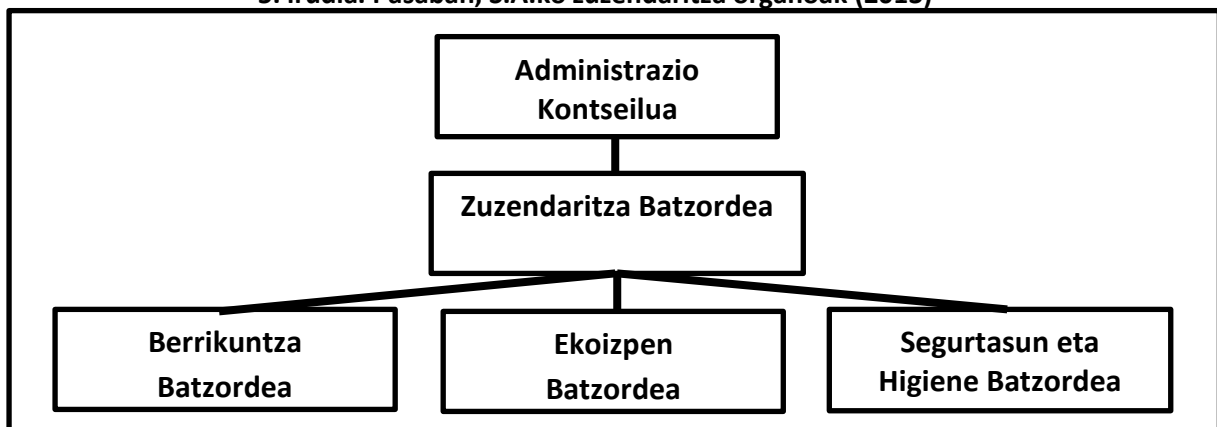
## **Pasaban 2012-2014: Jakintza, Konpromisoa eta Berrikuntza, produktua dibertsifikatzeko**

2011n, bigarren plan estrategikoaren gogoetari ekin zitzaion.

Plana aurrera eramateko, zuzendari nagusiak Kataluniako enpresa bat kontratatzea erabaki zuen, berrikuntzan eta ingeniartzan espezializatua, Pasabanen etorkizuneko negozio lerroen inguruko gogoeta egiten laguntzeko. Gogoeta hiru fasetan egituratu zen: Pasaban enpresaren analisia, aukerak definitzea, eta hautatutako aukerak garatzea. Fase horietan zehar, Pasabaneko hainbat pertsona taldek hartu zuen parte askotariko dinamiketan. Lehenengo analisi fasean, Zuzendaritza Kontseiluko kide beteranoenek hartu zuten parte. Abstrakzioko fasean, Kontseilutik kanpoko pertsoneri ere egin zitzaion deia, aholkularitzak garatu nahi zuen prozesu sortzailean balioa erantsi zezaketelakoan. Ondoren, lan ildo berriak definitzeko fasea iritsi zen. Gogoetako azken prozesu horrek askotariko iritziak eragin zituen Zuzendaritza Kontseiluan. Baina, nolana ere, bi emaitza nagusi lortu ziren.

Lehenengo, Zuzendaritza Nagusiak, Administrazio Kontseiluaren babesarekin, enpresaren gobernu organoen berrantolaketa proposatu zuen. Izan ere, Zuzendaritza Kontseilua handiegia zen, eta erabakiak eraginkortasunez hartu ahal izateko, komeni zen negozioaren arazo nagusien inguruan organo espezializatuagoak sortzea. Zuzendaritza Batzordea 6 kidek osatuko zuten aurrerantzean (Laguntza Teknikoko Zerbitzuko arduraduna, zuzendari komertziala, erosketen eta azpikontratazioaren arduraduna, finantza zuzendaria, muntaia arduraduna, eta zuzendari nagusia). Zuzendaritza Batzorde honen ardurapean, hiru batzorde espezializatu eratu ziren: Berrikuntza Batzordea, Ekoizpen Batzordea, eta Segurtasun eta Higiene Batzordea. Berrikuntza Batzordearen bokala I+Gko arduraduna zen, eta bertan hartzen zuten parte Mekanikako Bulego Teknikoko arduradunak, Elektronikako Bulego Teknikoko arduradunak, Sail Komertzialaren koordinatzaileak, eta Muntaia arduradunak. Zalantzarik gabe, batzorde aktiboena izan da.

**5. irudia. Pasaban, S.A.ko zuzendaritza organoak (2013)**



Iturria: Pasaban, S.A.

Bigarren, gogoeta prozesuak aukera eman zion erakundeari ulertzeko negozioak lan ildo berriak bilatu behar zituela; ikasi egin behar zuen, aurrera egiteko; eta ideia berriak txertatzeko erne egon behar zuen, gaur egungo lerroetako batzuek indarra galdu ahala, negozio ildo berriez baliatuta, ekoizpen ahalmenari eusteko. Pasaban enpresan, ekoizpen prozesua hasieratik bukaeraraino beren ardurapean edukitzeko obsesioak eragin du enpresak baliabide ekonomiko eta giza baliabide ugari inbertitzea garapenean, berrikuntza boladan ez zegoen urteetan. Elektronikak, Pasabanen makinen elementu gakoa, eta taldearen barruan Montelec, S.L. enpresan garatzen dena, kalitatea eta segurtasuna bermatzen die eta produktuaren bikaintasunaz hitz egiteko aukera eman.

- *“Pasabanen, garrantzitsuena produktua izan da, alderdi teknikoa. Hainbat produktu ekoitzi ditugu eta mundu osoko merkatuetan saldu, baina egiten duguna hobetzeko grinak hor jarraitzen du”*- Cristina Pasaban, Pasaban, S.A.ko bazkidea.

Horregatik, 2011n hurrengo aldi estrategikorako gogoeta egiten hasi zenean, berebiziko garrantzia izan zuen langileak proiektuan inplikatzeko nahiak. Izan ere, ikasteko, elkarrekin lan egiteko eta berritzeko gaitasuna gakoa zen enpresak etorkizunean bizirik iraun nahi bazuen:

- *“Erronka nagusia da jendeak parte hartzea garenaren eta egiten ari garenaren inguruko etengabeko gogoetan, bestela esanda, hutsetik hasitako estrategia batetik etengabeko garapeneko strategiara igarotzea”*- Gustavo Lascurain, Pasaban, S.A.ko zuzendari nagusia.

Iraganean erabilitako prozedurekiko aldaketa garrantzitsua eskatzen zuen horrek, baina zuzendari nagusiak ez zuen kontrako iritzirik aurkitu, enpresako kideen arteko komunikazioa bermatzeko modu berria aurkeztu zuenean. Filosofia berria primeran txertatu da belaunaldi berrietan, enpresa proiektu partekatuagoan parte hartzen baitute.

- *“Gustavok barne eta kanpo komunikazioa indartu ditu. Ziur aski, langileekin komunikazio handiagoari esker, etorkizunean tentsio gutxiago izango ditugu, eta negozioaren baterako erantzukizunerantz joango gara, nor bere egitekotik, begirunez eta arduraz”*. - Alain Iturbe, Pasaban, S.A.ko finantza zuzendaria.

Gogoeta horren ostean jaio zen 2012-2014 plan estrategikoa, “Pasaban, Committed Intelligence” leloa indartzen duena. Garai estrategiko berri honetan, gakoa da enpresaren jakintza eta gaitasunak azpimarratzea, gaur egungo produktuak edo merkatuak baino gehiago. Ebaketa abiadura izugarrian azeleratzeko edo dezeleratzeko gaitasunak eta papera manipulatzeko duen *expertise*ak Pasabani aukera eman zioten merkaturan garapen arrakastatsua izateko; baina, zalantzarik gabe, aurrera egin behar zen. Horregatik, dibertsifikazioa da bigarren plan estrategikoaren ardatza.

Ikuspegi estrategiko berri horrekin bat, Administrazio Kontseiluko 2012ko urriko bilera, bi proiektu abian jartzea onartu zen, zerikusi gutxi zutenak Pasabaneke ordura arte egiten zuenarekin eta, horregatik, arrisku eta inbertsio gehigarriak eskatzen zituztenak: “estanzazioa berotan” eta diru paperarentzako “laser perforazioa”.

- *“Hauxe da negozio lerro berrien inguruko gogoetari heldu genionean bilatzen genuena. Beraz, ez dugu zalantzarik izan behar. Lehenengo proiektuak beti dira zailenak, alderdi guztietatik, baina haietan sartu eta ikasi egin behar dugu, aurrerago sistematizatu eta etorkizunean, hobi berri horietan errentagarri izan nahi badugu”- Gustavo Lascurain, Pasaban, S.A.ko zuzendari nagusia.*

Azkenean, proiektu berriak onartu egin ziren, baina berritasun horiek zirela eta, eta, batez ere, erakunde bertan lasaiera askorik ez zegoelako, proiektu berrietarako prozesu berri bat definitu, Pasabaneke ederki menderatzen zituen ohiko proiektuetako prozesuaz bestelakoa.

### **Zenbait emaitza...**

2012an, Pasaban Connectivity Cloudekin, Pasabaneke elektronika irekia eta bezeroarentzako irisgarria eskaintzen du. Horrela, enpresa aurrera egiten ari da makineria beste azpiprozesu batzuekin integratzeko erronkan, teknologia berriez baliatuta. Azken hamarkada honetan, bezeroari aholkularitza eta irtenbide aurreratuak eskaintzeaz gainera, pertsonalizazioko maila gorenekin eta giltza eskura proiektuekin, arreta berezia eskaini zaio sortutako energia potentziala berreskuratzeko gailuak garatzeari, ingurumenarekiko konpromisoarekin bat.

2013an, enpresak ikerketan, garapenean eta berrikuntzan egin duen apustuak, enpresaren emaitzen %2 inbertituta, bere fruituak eman ditu eta bi patente lortu dira. Lehenengo patenteak laser bidezko ebaketa hobetu zuen, diru paperaren segurtasun elementuetarako. Horrek aukera eman zuen fabrikazioko hainbat lerrotan doitasun handiko osagaiak integratzeko eta, ondorioz, paperari segurtasun elementuak erantsi ahal izateko. Sistema hori erabilia, Pasabaneke ebaketaren formatuan zehaztasuna hobetzea lortzen du, hori baita elementu nagusia diru papera ebakitzeko makinetan. Bigarren patenteak sistema berritzailea ekarri zuen ebakitzeko hortzak kentzeko. Berrikuntza hori jada sartu dute paper orea ebakitzeko prototipo batean.

## Etorkizuna: familia enpresaren bilakaera negozioaren jarraitutasuna bermatzeko

Negozioa familia enpresaren zati bat besterik ez da.

Horregatik, azken hamarkadan Pasaban familia enpresak bilakaera handia izan du, orain arte azaldutako aldaketez gainera: zuzendaritza estrategikoa ezartzea, gobernu organoak berritzea, prozesuen kudeaketa eta kontrola ezartzea eta abar.

Familiako hainbat elementuk bilakaera izan dute, negozioarekin batera, azken urte hauetan. Horien adibide ditugu, besteak beste, Administrazio Kontseiluaren funtzionamendua formalizatzea edo familia protokoloa sinatzea, hurrengo urteetan negozioa babesteko.

2004. urtean, familian bazuen familia protokolo ofiziala. Baina 2011ko hasieran, berrikusi eta hainbat aldaketa egin ziren, Gustavo Lascurainen laguntzaz, familiaren hirugarren belaunaldia kezkatuta zegoelako barne antolaketarekin eta enpresan familiako hiru adarrek izango zuten presentziarekin.

Zalantzarik gabe, protokoloak balio nagusi bat ekarri zuen: alderdien arteko elkarrizketa eta etorkizunean familiaren laugarren belaunaldiak enpresan izango zuten presentzia arautzeko akordioak esplizitu egitea. Horrela, Pasabanen –enpresaren zein familiaren– etorkizuneko oinarriak zehaztu ziren.

Bestalde, familiak, hasiera-hasieratik, egiteko garrantzitsua izan du enpresekin pribilejiozko harremanei eutsita, familia taldearen barruan. Pasabanen produktuen osagarriak egiten dituzten eskualdeko beste enpresa batzuekin dituzten harremanei esker, elkarrekin merkaturatzeko hitzarmenak lortu dira. Zalantzarik gabe, Pasabanen familia izaerak hori guztia ahalbidetu du, eta familia enpresa bat baino gehiago, familia enpresen sarea dela esan genezake. Ez da hain ohikoa horrelako formula erabiltzea, batez ere halako iraunkortasun luzea duten erakundeetan.

- *“Lankidetzetan sakontzea da hurrengo erronketako bat. Pasabanek beti izan ditu epe luzeko eta konfiantzazko harremanak beste enpresa batzuekin. Enpresa horiei gure jakintzaren zati bat eskaini diegu, eta elkarrekin egin nahi dugu aurrera. Gaur egun, hainbat enpresa eta teknologia zentzorekin elkarlanean aritzen gara zenbait proiektutan (ikusmen artifiziala, segurtasun elementuak, aplikazio berriak...), baina horrek gero eta garrantzi handiagoa eduki beharko du, Pasaban proiektu berriei heltzeko gai izan dadin”- Gustavo Lascurain, Pasaban, S.A.ko zuzendari nagusia.*

Gaitasunen garapen partekatu honetaz gainera, beste erronka handi bat da merkatu globalak Pasabani eskaintzen dizkion aukerak aprobetxatzea. 1992an konturatu ziren Asiako merkatua aukera paregabea izan zitekeela, nahiz eta, garai hartan, erabaki haren inguruan ziurtasun eza nagusi izan. Gaur egun, Asian egiten dira materialen erosketen %10 eta taldearen salmenta guztien %40. Hamar urte geroago, 2012an, Administrazio Kontseiluak berriro heldu zion zalantza handiko proiektu bati, eta Tianjing-en ekoizpen lantegi bat ezartzea onartu zuen, Pasabanen makinaren zati batzuk han ekoizteko. Balio erantsi txikieneko zatiak hasi ziren bertan ekoizten, eta know-how sortzea eta zati gakoaren ekoizpena Euskal Herrian geratu ziren.

- *“Arrisku handiko inbertsioa da, baina ongi neurtu ditugu indarrak, eta uste dugu ona izango dela Pasabanentzat... hala ez bada, etorkizunak esango digu...”-Alain Iturte, Pasaban, S.A.ko finantza zuzendaria.*

Azkenik, enpresaren beste erronka bat da familia enpresa izaten jarraitzeko balentria zaila lortzea. Pasabanen proiektu partekatuaren arrakastaren oinarria hiru elementuren arteko oreka da: familia enpresaburuaren bultzada eta apustu sendoa, zuzendari nagusiaren negozioaren ikuspegi estrategikoa, eta langile guztien konpromisoa. Pasaban familia mendeurrenaren ateetan dago, eta hasierako indar biziari eusten dio: bere horretan, arrakasta biribila da hori. Enpresa proiektuarekin konbinatzen, partekatzen eta konprometitzen duen jakintza horretan dago Pasabanen etorkizuneko arrakastaren hazia. Osatzen ari den taldeak sendotu egin beharko du hurrengo urteetan, eta lehiakor izateko bere errezeta berezia ekarri beharko dio enpresari. Zalantzarik gabe, lidergoaren eta kudeaketaren arteko oreka izango da, familiaren eta kanpokoaren artekoa, baliabideen esplorazio eta ustiaketaren artekoa. Horren guztiaren araberakoa izango da enpresa honen etorkizuna.