



Hijos Juan de Garay: Tradición, Compromiso y Vocación empresarial desde 1866

Caso elaborado por Cristina Iturrioz y Cristina Aragón para Fundación Antonio Aranzábal y Deusto Business School. Las autoras agradecen a la empresa por su permiso para desarrollar el caso en base a fuentes secundarias y a la presentación que D. Leopoldo Matos realizó en la XVII Jornada de la Empresa Familiar (Universidad de Deusto, San Sebastián 2017). El caso ha empleado información recogida en Azpiazu (2016) *“Los Garay, 150 de saga industrial”*; dos artículos de El País *“De la fabricación de fósforos y paraguas a las barras de latón”* (El País 09/11/1998) y *“Garay, del fósforo a los tubos de acero”* (El País 04/11/2011). La aprobación de la versión final del caso tuvo lugar en diciembre de 2017.

Fundación Antonio Aranzábal
Donostia-San Sebastián, 2017
ISBN: 978-84-09-01938-0

Por favor, cite la obra empleando la siguiente referencia:

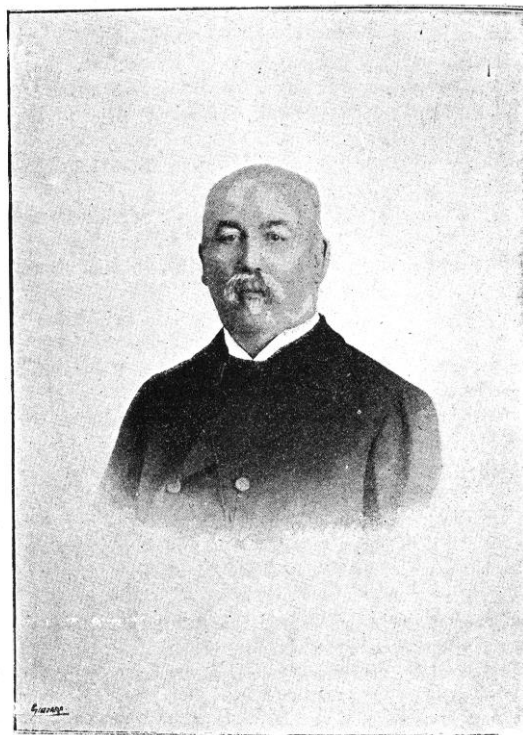
Aragón, C. e Iturrioz, C. (2017) Hijos de Juan de Garay. *Colección de Empresas Familiares Longevas - Segunda Colección*, Fundación Antonio Aranzábal, San Sebastián.

Colocar 150 velas en una tarta de cumpleaños es todo un reto. Es el reto al que Hijos de Juan de Garay ha tenido que enfrentarse. La que es probablemente la empresa industrial decana de Gipuzkoa tiene aún aire en los pulmones para soplar con brío y apagar las metafóricas velas. Desde la experiencia que da una vida tan larga puede relativizar crisis, vaivenes y éxitos porque los ha vivido en sus propias carnes desde aquel 1866 en que comenzó fabricando fósforos que encendieron, en la segunda mitad del siglo XIX, las velas de muchos hogares...

Fundación y prosperidad: la fábrica de fósforos

Con poco más de 20 años, Cornelio Garay Zuazubiscar se trasladó de su barrio natal de Bedoña (Aretxabaleta-Arrasate) a Oñati, localidad guipuzcoana tan sólo desde el año 1845 y que albergaba desde 1543 la primera universidad del País Vasco. Allí, junto a dos socios, Vicente de Arregui y Areitio y Francisco de Jauregi Zunzunegi, Cornelio Garay fundó en 1866 Garay y Compañía, una fábrica de cerillas cuya marca *La Minerva* llegó a ser una de las más importantes del mercado nacional.

Ilustración 1. Cornelio Garay Zuazubiscar, fundador de Hijos de Juan de Garay



Fuente: Hijos de Juan de Garay

Casi 50 años duró la actividad de fabricación de cerillas a la que Cornelio Garay, y después su hijo Juan, se dedicaron.

“Todo se inicia cuando Cornelio Garay sale del caserío Elizabe y constituye con otros tres socios una fábrica de fósforos y litografía (para hacer las cajas donde van los fósforos) en Oñate. La situación social de la localidad era que contaba con 5.900 habitantes aproximadamente y básicamente era un pueblo rural. Sus habitantes se dedicaban en un 65% a la agricultura y a la ganadería, y la poca industria que había era relacionada con las herramientas para la agricultura y la ganadería. Muy pronto surgen las primeras dificultades, ya que en agosto 1869 Francisco de Jauregi decide vender su participación a sus dos socios y se trasladó a Madrid a vivir; y a los tres años murió el cuñado de Cornelio Garay, quedando el mismo al frente de la empresa.” - Leopoldo Matos Presidente de Hijos de Juan de Garay (quinta generación)

Pero las dificultades del proyecto empresarial no quedaron ahí. Tal y como recoge el historiador y antropólogo José Antonio Azpiazu en su libro *“Los Garay, 150 de saga industrial”*, el siglo XIX no estuvo exento de conflictos violentos en el País Vasco, como la ocupación francesa y las dos guerras carlistas. En especial, la última guerra carlista, que duró del año 1872 a 1876, afectó de forma muy negativa a la empresa y desde 1873 a 1876 tuvo que cerrar sus instalaciones, que se reabrieron una vez finalizó el conflicto.

En concreto, entre 1874 y 1875, la fábrica de fósforos de Cornelio Garay fue Casa Real de la Moneda, siendo establecida como tal por el pretendiente Don Carlos VII. Los duros de esta acuñación oñatiarra son considerados de factura impecable. La Real Casa de la Moneda se situó en el pabellón paralelo al borde de la carretera. Al entrar las tropas liberales el 3 de marzo de 1876 una de las primeras labores fue ordenar la destrucción de la maquinaria.

“Las monedas de la corte de Carlos VII se fabrican en las instalaciones de la fábrica de Oñate. En ella, se acuñan monedas que no tienen valor facial, con el tamaño de un duro (5 pesetas)” - Leopoldo Matos Presidente de Hijos de Juan de Garay (quinta generación)

Ilustración 2. Monedas de 1875 acuñadas en Hijos de Juan de Garay



Fuente: Hijos de Juan de Garay

Además, durante este periodo la industria siderúrgica tradicional vasca sufre una caída importante, y desaparecen progresivamente las ferrerías, dada la penuria económica, lo que provoca una emigración masiva. Por ello, la reapertura de esta empresa fabricante de fósforos fue un impulso para toda la economía de la zona, generando empleo para el territorio. Con esta fábrica, la localidad recibía un notable impulso económico y nuevas perspectivas de futuro. La labor de Cornelio Garay en favor de Oñate fue agradecida y reconocida por sus vecinos siendo elegido como alcalde en varias ocasiones.

De Garay y compañía, la empresa pasó a nombrarse Garay y Arregi, no perdiendo sino por el contrario reforzando su carácter familiar, ya que Arregi estaba casado con una hermana de Garay. A los pocos años de su nacimiento, en 1869, el tercer socio Francisco de Jauregi cede su participación a ambos, saliendo de la propiedad de la empresa. Más adelante, con motivo del fallecimiento de Vicente Arregi y Areitio, su viuda y hermana de Cornelio Garay, deja en manos de su hermano la gerencia de la firma.

Fue el final del siglo XIX el momento de mayor crecimiento de *La Minerva* y Cornelio, haciendo gala del espíritu empresarial que le caracteriza sigue incansablemente tratando de mejorar el proceso de fabricación y envasado de los fósforos. A modo de ejemplo, en 1886, adquiere una patente para envase de cerillas que supuso incorporar una innovación relevante en el envasado de los fósforos. En esta misma línea, en 1888, incorporó una rueda hidráulica que mejoró el proceso productivo y participando en la Exposición Universal de Barcelona en 1888, momento en el que la empresa tenía 300 operarios, y producía 70.000 cajas de fósforos al día.

“La fábrica de fósforos con su litografía debía de ser una fábrica próspera en una industria próspera, porque hay que recordar que en aquella época no existía ni la energía eléctrica, ni el gas. La única forma de alumbrarse era el fuego y, por lo tanto, las cerillas tenían una importancia grande” - Leopoldo Matos Presidente de Hijos de Juan de Garay (quinta generación)

La prosperidad de este negocio llamó la atención al Gobierno, que creó el monopolio que controlaba la fabricación y venta de cerillas en junio de 1892. En un principio, se firmó un concierto con el Gremio de Fabricantes de Cerillas y Fósforos constituido por los fabricantes para el suministro de distintos tipos de fósforos, figurando en el mismo Garay e Hijo en segunda posición de la lista de fabricantes por producción contratada, con 68.300 cajas de cerillas al día. Sin embargo, este proceso iniciado en 1892 culminaba en 1903, cuando la explotación de los fósforos pasó a estar a cargo del estado.

La vocación empresarial en tiempos de crisis

En los años que duró el convenio, Juan Garay hijo de Cornelio se incorporó a la empresa. Cornelio, que en aquel momento tenía 50 años, formalizó desde el inicio la participación de su sucesor en la empresa. Así, en noviembre de 1892 se estableció la escritura que ambos tenían indistintamente a su cargo la administración de la sociedad, formalizando la participación de Juan en el accionariado de la misma y estableciendo un salario acorde con sus responsabilidades.

Ilustración 3. Imagen de la planta Hijos de Juan de Garay a principios del siglo XX



Fuente: Hijos de Juan de Garay

Ocho años más tarde, el 13 junio 1900, fallece Cornelio Garay, asumiendo Juan, su hijo, completamente la dirección de la empresa. El fallecimiento de Cornelio tuvo mucho eco en la época ya que más allá de su actividad empresarial, fue un hombre público, varias veces alcalde de Oñate incluso en tiempos duros de la última guerra civil, desempeñando también la posición de diputado provincial.

“En ese ínterin muere el fundador, Don Cornelio Garay Zuazubizcar y le sucede su único hijo. Esta es una de las claves para que a lo largo de la historia se hayan mantenido dentro de la familia las acciones de la empresa familiar”. - Leopoldo Matos Presidente de Hijos de Juan de Garay (quinta generación)

Juan se enfrentaba a un escenario difícil. Fueron años de una gran incertidumbre por la constante amenaza de expropiación. Pese a ello, Juan no cesó en su espíritu emprendedor, intentando ampliar el alcance de su producción más allá de lo establecido en el monopolio o, por ejemplo, a través de la implantación de mejoras. Finalmente, en 1907 la empresa fue expropiada fijándose un justiprecio por 337.223 pesetas. El monopolio estatal acababa con una empresa que llegó a acuñar su propia moneda, con el escudo de Carlos VII, durante las guerras carlistas.

Este revés y otros acontecidos en la época no menoscabaron la vocación empresarial de Juan Garay, quien renunció a vivir de las rentas que había obtenido de la venta obligatoria, recompró al estado las instalaciones e inauguró formalmente una nueva fábrica en Oñati en 1921. Cabe destacar que esta había sido siempre su idea ya que, en el proceso de expropiación, Juan había conservado bajo su propiedad el salto de agua y el edificio de la fábrica antigua. Juan Garay viajó a Alemania, donde adquirió conocimiento, compró maquinaria y contrató a ingenieros, para su nueva fábrica que, aunque tenía una producción diversificada, destacaba notablemente la fabricación de monturas de paraguas, convirtiéndose así en la primera empresa española de monturas de paraguas.

“El paraguas hasta entonces era un artículo no difundido, a pesar del clima lluvioso del País Vasco. En España no había ninguna fábrica, Don Juan vio la oportunidad, se trajo a un técnico ruso y se preparó para la siguiente actividad. En aquellos momentos los paraguas eran de caña bambú y de palo torneado y es este producto con el que inicia la actividad”. - Leopoldo Matos Presidente de Hijos de Juan de Garay (quinta generación)

Esto fue el inicio de la revitalización del negocio, junto con la montura, diversos talleres externos paralelos surgieron para montar la tela del paraguas, muchas veces en domicilios particulares. La fábrica de paraguas en 1922 ya contaba con 84 trabajadores y en 1965 trabajaban más de 600 obreros en la compañía y se fabricaban 10.000 armazones al día.

“La mayoría de las personas que trabajaban eran mujeres, y llega un momento en que no hay la suficiente mano de obra en Oñate para cubrir las necesidades que tenían y llegaron a traer autobuses con gente desde Salamanca, en particular mujeres, por su habilidad para desarrollar manualmente esta actividad” - Leopoldo Matos Presidente de Hijos de Juan de Garay (quinta generación)

Este crecimiento iba aparejado a un esfuerzo importante tanto en el área de producción, que intentaba mejorar constantemente los sistemas de fabricación, como en el de ventas, con la expansión de una red comercial por toda la península. Garay e Hijo llegó a fabricar 750 tipos distintos de monturas de paraguas y parasoles.

“La pieza central del paraguas se llama la tringla. Hasta entonces había sido de palo y caña y, al querer modernizar la actividad, se empieza hacer de tubo de acero. Se traen dos técnicos alemanes y una máquina de soldar tubo a Oñate. Fue la primera fábrica en España que empezó a soldar tubo, y es el germen de lo que luego sería la actividad de Juan de Garay” - Leopoldo Matos Presidente de Hijos de Juan de Garay (quinta generación)

Esta actividad se extendió hasta los años ochenta, en que la aparición de los competidores asiáticos, que planteaban una feroz competencia en costes, desaceleró la actividad progresivamente hasta que en 1991 desapareció como tal la producción monturas de paraguas.

"Entonces, nos dimos cuenta que costaba lo mismo hacer un paraguas que comprar uno de Hong Kong, a 1.000 pesetas la unidad, y dejamos de fabricarlos", - explicaba Leopoldo Matos, descendiente del fundador y consejero de Hijos de Juan de Garay al diario El País en 1998.

Sin embargo, este cierre no fue tan traumático como cabría esperar, ya que la familia empresaria caracterizada por su continua capacidad de evolución y por su ingenio, se había ido preocupado de reinventarse y desarrollar otras actividades que mantuvieran viva la actividad de la empresa, aprovechando los equipos y el personal para ofrecer productos diferentes.

"Adaptarse o morir. Cuando un producto muere, le sustituye otro. Viendo que el negocio de los paraguas no tenía mucho futuro, la dirección de la empresa familiar optó por comenzar la producción de barras de acero, que ya en 1926 fabricaban en forma de ejes de paraguas y sombrillas"- explica el Director General al diario El País en 1998.

La diversificación del negocio: la transmisión del espíritu y propiedad familiar

Avatares como la guerra civil española, fueron desastrosos para la actividad empresarial de aquellos años. En concreto, las instalaciones de Garay fueron requisadas y utilizadas para fines militares. El impacto que esta usurpación de la fábrica y todo lo que ello suponía, truncó la trayectoria vital de Juan Garay quien finalmente falleció en 1937.

"Don Juan tuvo cinco hijos: tres varones, Luis, Cornelio y Juan, y dos señoras, María Luisa y Consuelo. Le suceden sus tres hijos varones que ya estaban en la fábrica." - Leopoldo Matos Presidente de Hijos de Juan de Garay (quinta generación)

En estos años no sólo faltaban materias primas (acero, aceites, maderas de calidad,...), sino energía eléctrica que pudo salvarse en este caso gracias tanto a la propiedad del salto de agua, que generaba la electricidad; como a la adquisición de un grupo electrógeno, que permitía mantener el suministro.

Sin embargo, fieles a la trayectoria familiar y a la vena empresarial que desde el abuelo les había caracterizado, los tres hijos de Juan, Cornelio, Luis y Juan retomaron la actividad de fabricación de monturas de paraguas en 1939. Las responsabilidades se repartieron entre los hermanos siendo Luis quien asumió la gerencia de la empresa, y centrándose Cornelio en el área técnica y Juan en resto de áreas del negocio.

Paralelamente a la tradicional montura de paraguas intentaron nuevas aventuras empresariales, pero las revocaciones de actividad por parte del ministerio correspondiente, junto con la escasez de materias primas y la cerrazón del mercado nacional, cortapisaban una y otra vez, su iniciativa empresarial. Además, la falta de personal formado para las actividades que la empresa necesitaba era un problema de difícil solución que llevó a que los hermanos Garay decidieran la creación de una Escuela de Aprendices.

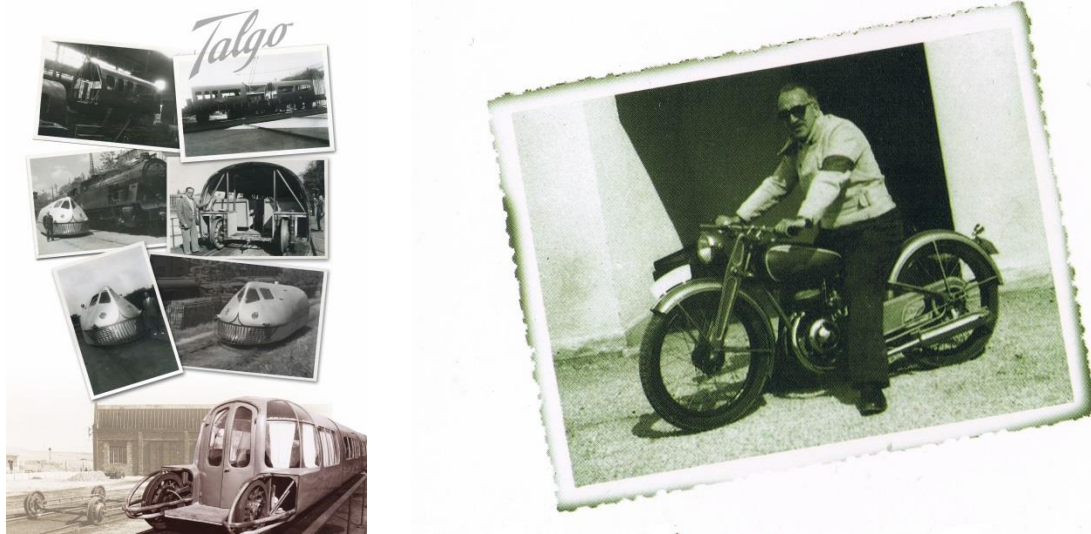
A partir de los años cuarenta, y bajo la dirección de Luis el departamento de tubos de acero soldados toma estratégicamente mayor importancia. La compañía llegó a fabricar una variada gama de nuevos productos como armazones de tubo de acero, bajo la marca registrada muebles *Yarago*, somieres de cama, herramientas de tubo de acero, mangos de guadaña, estructuras metálicas desmontables para edificaciones ligeras, estructuras tejados y cubiertas, o tubos para bicicletas que se fabricaban en el entorno por empresas como BH, Orbea y GAC. Muchos de estos nuevos productos se basaban en la fabricación de tubo de acero, que se convirtió en la base de su estrategia de diversificación.

“Faltaba de todo y todo lo que se fabricaba se vendía. Se hicieron estructuras metálicas para construcción, para tejados,.. [...]. Como anécdota, se hizo la estructura de la tribuna cubierta del estadio de Atocha. También tuvo una importancia muy grande los tubos para la industria de la bicicleta, que consumieron muchos metros y kilos de tubo soldado, que se hicieron en Oñate” - Leopoldo Matos Presidente de Hijos de Juan de Garay (quinta generación)

Dentro de esta diversificación, destacaron especialmente la producción de estructuras metálicas para la construcción de viviendas, la participación en la fabricación del prototipo inicial del tren articulado ligero, TALGO o la fabricación de partes para la motocicleta LUBE. Para esta motocicleta se fabricaban la mayoría de sus componentes, como el cuadro, depósito de gasolina, llantas, guardabarros, manillar, horquilla delantera y trasera, guarda cadenas, pedales de freno y cambio...

“Alejandro Goikoetxea fue el famoso ingeniero que había diseñado un sistema de tren que permitía adaptarse mejor a la vía y tener mayor velocidad. Los primeros prototipos se hicieron en Oñate y en CAF. Nuestro tío Cornelio de la tercera generación participó en el proyecto y el tren alcanzó en el tramo Avila-Madrid 135 km por hora. Era el AVE de la época. A pesar de haber intervenido desde el prototipo, finalmente el negocio no cuajó por falta de acuerdo en relación a la financiación” - Leopoldo Matos Presidente de Hijos de Juan de Garay (quinta generación)

Ilustración 4. Panel Talgo y moto Lube



Fuente: Hijos de Juan de Garay

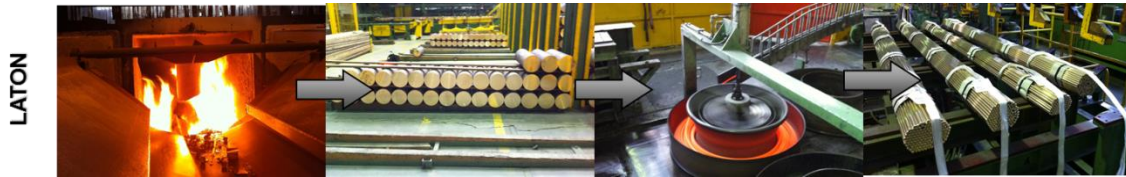
Esta actividad se mantuvo hasta el cierre de LUBE, a finales de los sesenta, lo que supuso un quebranto importante para Garay quien en un principio intentó dirigir su producción de partes al resto de fabricantes de motocicletas, pero la falta de continuidad de los pedidos obligó a abandonar esta actividad y con ello finalizó un ciclo vital de la compañía.

La empresa había estado durante muchos años fabricando para un mercado cerrado y autárquico, sin acceso a introducir innovaciones tecnológicas que hubieran permitido optimizar procesos y productos. Por ello, en 1954 dio comienzo un ambicioso proyecto de ampliación y renovación de instalaciones y maquinaria (adquisición de terrenos, hornos de fundición, prensa de extrusión y máquinas de calibrado y acabado) que constituyó la columna vertebral del futuro del negocio.

“En realidad todo surge de un error que da lugar a un nuevo mercado y una diversificación para la empresa. Había escasez de fleje de acero para hacer el tubo soldado y se diseñó en fábrica la otra forma de hacer el tubo: sin soldadura. Esto requiere de unas instalaciones caras para que los tochos de acero calientes se metan en una prensa de extrusión, dando lugar al tubo. Todo ello suponía una inversión muy importante, pero la prensa de extrusión no se compró bien, no servía para acero sino sólo para semialeados del cobre. Esto exigió transformar toda la fábrica para el latón. Esta aleación, 60% cobre 40% cinc, tenía un consumo muy importante en el País Vasco en la industria de cerrajería (en particular en el Alto Deba). Por ello, la aventura empresarial acabó siendo todo un éxito” - Leopoldo Matos Presidente de Hijos de Juan de Garay (quinta generación)

Gracias a estas inversiones, en este mismo año se crea una nueva división de metales para la fundición de semi-transformados del cobre que le convierte en líder en la producción de barras y perfiles de latón, que Garay fabrica junto con tubos de acero soldados eléctricamente.

Ilustración 5. Proceso industrial del latón



Fuente: Hijos de Juan de Garay

Los años pasan y, tras el fallecimiento de los hijos de Don Juan Garay, Luis, Cornelio, y Juan, les sucede la cuarta generación de la familia. En concreto, en esta generación es José Luis Creixell Garay, hijo de María Luisa y sobrino de Luis, Cornelio y Juan quien se sitúa al mando de la empresa.

Ilustración 6. Edificio central y plantas de Hijos de Juan de Garay en Oñate



Fuente: Hijos de Juan de Garay

Tecnología, nuevos productos y mercados: la internacionalización del negocio

La fabricación de latón y tubos de acero se entremezclaban en la fábrica y el crecimiento que se quería abordar llevó a la familia a comprar terrenos colindantes en los años sesenta para abordar la constitución de dos nuevas fábricas que constituyen las dos divisiones de fabricación de la compañía: la de barras y perfiles de latón, por un lado; y la de tubos de acero calibrado, por el otro. Estas nuevas inversiones fueron claves y apoyaron la transformación de la empresa basada en la producción de tubos soldados y calibrados de precisión a medida, para clientes de sectores como el de automoción, el químico o el naval, entre otros.

Ilustración 7. Instalaciones productivas de Hijos de Juan de Garay



Dos fueron los principales ejes de la transformación. Por un lado, el cambio en la filosofía de la empresa que se centró en aportar mayor valor al cliente ajustando el producto a sus necesidades.

“En el siglo XXI, el acero en automoción toma un papel importante en Hijos de Juan de Garay, que se toma la decisión estratégica de integrarse hacia adelante en la cadena de valor y se empieza a cortar tubo, evitando que el cliente tenga que mandar a otro sitio el corte de los tubos de 6-7 metros que Hijos de Juan de Garay le suministra, esto nos acercaba más al cliente. La siguiente decisión en esta misma línea fue hacer componentes tubulares de automoción, que los TIER1 pueden incorporar directamente en sus líneas de fabricación.” - Leopoldo Matos Presidente de Hijos de Juan de Garay (quinta generación)

Ilustración 8. Proceso industrial



Fuente: Hijos de Juan de Garay

Por otro lado, la apertura a la internacionalización de los mercados, siguiendo la dinámica propia del mercado de los componentes de automoción, sector en el que se integraban. Permanecer competitivo como fabricante de partes dentro del sector de automoción les obligó a evolucionar de forma radical.

“La incorporación de GARAY al mercado global de la automoción supuso el paso decisivo en la homologación de nuestros sistemas de aseguramiento de la calidad y la profesionalización del equipo directivo.” señala uno de los directivos de la empresa al Diario Vasco en 2014.

El sector se globaliza y los grandes clientes del sector de automoción exigen que sus proveedores les sigan a donde ellos se implantan exigiendo unos requerimientos de calidad, transparencia, tecnologías homogéneas que obliga a una transformación profunda. Garay opta por salir de Oñati y tras analizar muy distintas ubicaciones, finalmente opta por la apertura de dos nuevas plantas productivas: la planta de Bratislava (Eslovaquia) en 2006 y la de Celaya (México) en 2016, para suministrar de forma local al creciente mercado NAFTA.

Ilustración 9. Plantas de Hijos de Juan de Garay en Eslovaquia y en México



Fuente: Hijos de Juan de Garay

Toda esta estrategia no estuvo exenta de nuevas inversiones en Oñati. En concreto, durante los años 90 y concretamente a principios de los años 2000, bajo la batuta de Ignacio Garay, cuarta generación de la empresa, se realizaron inversiones para ampliar la planta productiva hasta los 70.000 metros cuadrados y para constituir una nueva área de negocio, la división de componentes tubulares para la industria de la automoción. En 2011, fallece Ignacio Garay dando paso a la quinta generación de esta familia empresaria.

“La historia de una empresa es un cúmulo de circunstancias personales, de crisis económicas, de políticas de guerras, de aciertos, de errores, de casualidades, pero siempre prima el espíritu de las personas y los valores de la empresa familiar. Hoy en día nuestra obligación es dar continuidad al proyecto iniciado por nuestros antepasados”- Leopoldo Matos Presidente de Hijos de Juan de Garay (quinta generación)

Valores como la tradición de una empresa centenaria, el compromiso con los clientes y la sociedad en la que se ubica, la integridad, es decir, el trabajo en equipo con lealtad y honestidad, y como no, la innovación y crecimiento, son cimientos de esta familia empresaria cuyo carácter emprendedor, su vinculación al territorio y su capacidad de evolucionar han permitido revalidar una y otra vez a lo largo de cinco generaciones esta apuesta empresarial.

“No solo la familia se mantiene, los apellidos de los trabajadores se repiten generación tras generación”, comenta el director general. Todo ello constituye un conjunto que revalida la apuesta de esta familia empresaria con la empresa y el territorio en que está ubicada, otro ejemplo de lo que, como bien señalaba el historiador José Antonio Azpiazu “es la base económica sobre la cual se ha establecido el bienestar de las actuales generaciones”.