



## Hijos de Juan de Garay: tradizioa, konpromisoa eta enpresa bokazioa 1866az geroztik

Cristina Iturrioz eta Cristina Aragonek idatzitako kasua, Antonio Aranzabal Fundaziorako eta Deusto Business Schoolerako. Egileek enpresa eskertu nahi dute kasua garatzeko baimena emateagatik, bigarren mailako iturriak eta Leopoldo Matos jaunak Familia Enpresaren XVII. Jardunaldian egin zuen aurkezpena erabilita (Deustuko Unibertsitatea, Donostia, 2017). Kasua egiteko hainbat liburu eta artikulutako informazioa erabili dugu: Azpiazu (2016) *“Los Gara. Una saga industrial en Oñati durante 150 años”*; eta El Paíseko bi artikulua, "De la fabricación de fósforos y paraguas a las barras de latón" (El País, 1998/11/98) eta "Garay, del fósforo a los tubos de acero" (El País, 2011/11/04). Kasuaren azken bertsioa 2017ko abenduan onartu zen. Itzulpena: Itziar Navarro-Deustuko Unibertsitatea.

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

Por favor, cite la obra empleando la siguiente referencia:

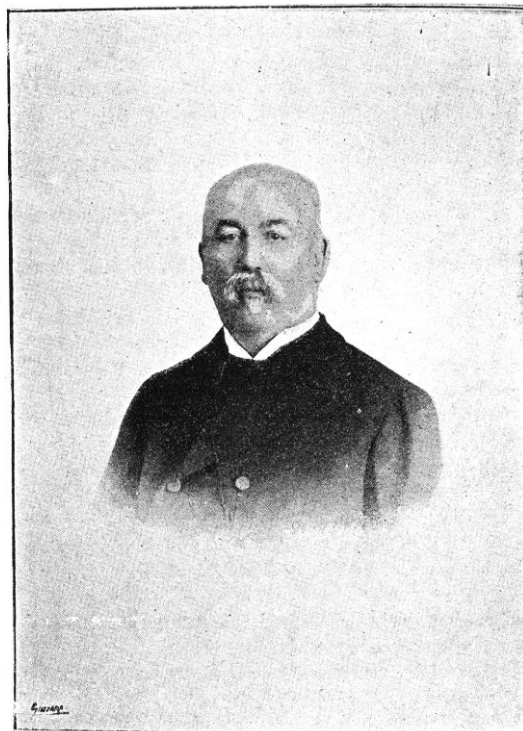
Aragón, C. e Iturrioz, C. (2017) Hijos de Juan de Garay. *Colección de Empresas Familiares Longevas - Segunda Colección*, Fundación Antonio Aranzábal, San Sebastián.

Urtebetetze tarta batean 150 kandela jartzea erronka handia da. Erronka horri egin behar izan dio aurre Hijos de Juan de Garay enpresak. Ziur aski Gipuzkoako industria enpresa zaharrena izango denak badu biriketan airea, indarrez putz egin eta kandela horiek itzaltzeko. Bizitz luzeak ematen duen esperientziari esker, krisiak, gorabeherak eta arrakastak erlatibizatu ditzake, denetarik bizi izan baitu 1866an pospoloak egiten hasi zenetik, XIX. mendearen bigarren erdian etxe askotako kandelak pizteko...

## Sorrera eta oparotasuna: pospolo fabrika

20 urte baino gutxi gehiago zituela, Cornelio Garay Zuazubiscar Bedoñako jaiolekutik (Aretxabaleta-Arrasate) Oñatira iritsi zen. Oñati 1845ean bihurtu zen Gipuzkoako udalerrri, baina aurretik ibilbide luzea zuen, besteak beste, 1543az gerotik, bertan zegoen Euskal Herriko lehenengo unibertsitatea. Herri hartan, beste bi bazkiderekin batera, Vicente Arregui Areitio eta Francisco Jauregi Zunzunegi, Cornelio Garayk Garay y Compañía enpresa sortu zuen 1866an. Enpresak pospoloak egiten zituen eta *La Minerva* marka Espainiako merkatuan garrantzitsuenetako bat izan zen.

### 1. irudia. Cornelio Garay Zuazubiscar, Hijos de Juan de Garay enpresaren sortzailea



Iturria: Hijos de Juan de Garay

la 50 urtez aritu ziren pospoloak egiten, lehenengo Cornelio Garay eta, ondoren, Juan semea.

*“Cornelio Garay Elizabe baserritik Oñatira joan zen eta bertan, beste hiru bazkiderekin batera, pospolo eta litografia lantegi bat ireki zuen (litografia, pospoloen kaxak egiteko). Udalerriak garai hartan 5.900 biztanle inguru zituen eta landa herri bat zen. Herritarren % 65ek nekazaritzan eta abeltzaintzan egiten zuen lan, eta industria enpresa oso gutxi zeuden, bi jarduera horietarako tresnak egiten zituzten, nagusiki. Berehala sortu ziren lehenengo zailtasunak. Izan ere, 1869an, Francisco Jauregik bere parte hartzea beste bi bazkideei saltzea erabaki zuen eta Madrilera joan zen bizitzera. Hiru urte geroago, Cornelio Garayren koinatua hil egin zen eta Cornelio gelditu zen enpresaren buru”. - Leopoldo Matos, Hijos de Juan de Garay enpresako presidentea (bosgarren belaunaldia)*

Baina enpresa proiektuaren zailtasunak ez ziren hor gelditu. José Antonio Azpiazu historialari eta antropologoak "Los Garay. Una saga industrial en Oñati durante 150 años" liburuan jasotzen duen bezala, XIX. mendean indarkeriako gatazka ugari izan ziren Euskal Herrian, frantsesen okupazioa eta bi gerra karlistak, besteak beste. Azken gerra karlistak, 1872tik 1876ra artekoak, gainera, enpresari izugarritzko kaltea egin zion eta 1873tik 1876ra, itxita egon zen. Gerra amaituta, berriro ireki zen lantegia.

1874 eta 1875 urteen artean, Cornelio Garayren pospolo fabrika Txanponaren Errege Etxea bihurtu zen, Karlos VII. erregegaiak erabakita. Oñatiko lantegian egindako ogerlekoak akatsik gabekoak dira. Txanponaren Errege Etxea lantegiaren ondoko pabilioian kokatu zen, errepidearen alboan. Liberalen gudarostea 1876ko martxoaren 3an herrira sartu zenean, lehenengo aginduetako bat lantegiko makineria suntsitzea izan zen.

*Karlos VII.aren gorteko txanponak Oñatiko lantegiko instalazioetan egiten ziren. Ogerleko txanponen tamaina zuten (5 pezeta), nahiz eta balio fazialik ez izan" - dio Leopoldo Matosek, Hijos de Juan de Garay enpresako presidentea (bosgarren belaunaldia).*

## 2. irudia. 1875eko txanponak, Hijos de Juan de Garay lantegian eginak



Iturria: Hijos de Juan de Garay

Gainera, aldi hartan Euskadiko industria siderurgiko tradizionalak gainbehera handia izan zuen eta, poliki-poliki, burdinolak desagertzen joan ziren, garaiko ekonomia oso kaxkarra zelako. Egoerak emigrazio handi bat ekarri zuen. Horregatik, pospoloen lantegia berriro irekitzeak izugarri lagundu zion inguruko ekonomiari, enplegua sortu baitzuen. Lantegiari esker, udalerraren ekonomia bultzada nabarmena izan zuen eta etorkizuneko ikuspegi berriak ireki ziren. Cornelio Garayk Oñatiren alde egin zuen lana zinez eskertu eta aitortu zuten oñatiarrek eta, hala, hainbatetan aukeratu zuten herriko alkate.

Garay y Compañía izatetik, enpresa Garay y Arregi izatera igaro zen. Bere familia izaera indartu zen horrela, Arregi Garayren arreba batekin ezkondu baitzegoen. Urte gutxiren buruan, 1869an, Francisco Jauregi hirugarren bazkideak bere parte hartzea eman zien beste bi bazkideei eta enpresaren jabetza utzi zuen. Aurrerago, Vicente Arregi Areitioren heriotzaren ondoren, bere alargun eta Cornelio Garayren arreba anaiaren eskuetan utzi zuen enpresaren ardura nagusia.

XIX. mendearen amaieran izan zuen hazkunderik handiena *La Minerva* markak, eta Corneliok, bere enpresa espiritua erakutsiz, etenik gabe jarraitzen zuen pospoloen ekoizpen eta ontziratze prozesua hobetzeko ahaleginak egiten. Adibide moduan, 1886an pospoloen ontzien patente bat erosi zuen eta berrikuntza handia izan zen hori. Ildo beretik, 1888an gupil hidrauliko bat erosi zuen, ekoizpen prozesua hobetzeko. Bartzelonako 1888ko Erakusketa Unibertsalean parte hartu zuen: garai hartan, enpresak 300 langile zituen eta egunean 70.000 kaxa pospolo egiten zituen.

*"Pospoloen lantegia, zegokion litografiarekin, lantegi oparoa izango zen garai hartan, industria hori ere oparoa baitzen. Gogora dezagun garai hartan ez zegoela ez elektrizitaterik eta ez gasik. Argia egiteko modu bakarra sua zen eta, horregatik, pospoloak oso garrantzitsuak ziren"* - Leopoldo Matos, Hijos de Juan de Garay enpresako presidentea (bosgarren belaunaldia).

Negozioaren oparotasunak Gobernuaren arreta erakarri zuen eta, 1892ko ekainean, pospoloen ekoizpena eta salmenta kontrolatzeko monopolioa sortu zuen. Hasieran, hitzarmen bat sinatu zuen Pospolo eta Fosforo Fabrikatzaileen Gremioarekin. Gremio hori fosforo mota desberdinak hornitzeko sortu zuten fabrikatzaileek, Garay e Hijo ere tartean zela. Zehazki, kontratatutako ekoizpenari begiratuta, zerrendan bigarrena zen, egunean 68.300 pospolo kaxa egiten baitzituen. 1892an hasitako prozesu hori 1903an amaitu zen, fosforoaren ustiapena Estatuaren eskutara igaro zenean.

## Enpresa bokazioa krisi garaietan

Hitzarmenak iraun zuen urteetan, Cornelioren semea, Juan Garay, hasi zen enpresan lanean. Corneliok orduan 50 urte zituen, eta hasieratik formalizatu zuen enpresan bere ondorengo izango zenaren parte hartzea. Hala, 1892ko azaroan eskritura bidez jaso zen biek zutela, bereizigabe, sozietatearen administrazioa. Juanek akzioetan parte hartze jakin jaso zuen eta bere arduren araberako soldata bat eman zitzaion.

### 3. irudia. Hijos de Juan de Garay enpresaren lantegiaren irudia, XX. mendearen hasieran



Iturria: Hijos de Juan de Garay

Zortzi urte geroago, 1900eko ekainaren 13an, Cornelio Garay hil zen. Juan semeak hartu zuen, orduan, enpresaren zuzendaritza. Cornelioren heriotzak oihartzun handia izan zuen urte haietan, enpresa gizon izateaz gainera, herriko gizona ere izan baitzen, Oñatiko alkate hainbatetan, besteak beste, azken Gerra Zibilaren garai gogorretan. Probintziako diputatu ere izan zen.

*“Garai hartan hil zen Cornelio Garay Zuazubizcar enpresaren sortzailea, eta seme bakarrak hartu zuen enpresaren gidaritza. Historian zehar familia enpresako akzioak familian bertan gordetzearen gakoetako bat izan zen hori”. - Leopoldo Matos, Hijos de Juan de Garay enpresako presidentea (bosgarren belaunaldia).*

Juanek etorkizun zaila zuen aurrean. Ziurtasun eza handia zen urte haietan, desjabetzeko mehatxua etengabea baitzen. Hala ere, Juanek bere bideari ekin zion eta ekoizpena handitzen ahalegindu zen, monopolioak zehaztutakoa baino urrunago, edo hobekuntzak txertatu zituen enpresan. Azkenean, 1907. urtean, gobernuak enpresa desjabetu egin zuen, 337.223 pezetako balio justua ezarrita. Estatuaren monopolioak ibilbide luzeko enpresa itxi zuen, gerra karlistetan txanponak egitera ere iritsi zena, Karlos VII. aren armariarekin.

Erabaki horrek eta garaiko beste hainbat gorabeherak ez zuten Juan Garayren enpresa bokazioa itzali. Derrigorrezko salmenta hartatik lortu zituen errentetatik bizitzeari uko egin zion eta Estatuari lantegiaren instalazioak berrerosi zizkion. Hala, 1921ean, Oñatin lantegi berria inauguratu zuen. Azpimarratzekoa da Juanek beti ideia hori izan zuela buruan. Horregatik, desjabetze prozesuan, Juanek ur jauzia eta lantegi zaharraren eraikina bere jabetzapean gorde zituen. Juan Garay Alemaniara joan zen. Han jakiteak bereganatu, makineria erosi eta ingeniariak kontratatu zituen lantegi berrirako. Lantegiko ekoizpena dibertsifikatua bazen ere, produktu bat nagusitzen zen: aterkien eustoinak. Aterkien eustoinen Espainiako lehenengo enpresa bihurtu zen.

*“Aterkia ez zen oso produktu hedatua garai hartan, nahiz eta Euskal Herriko klima euritsua izan. Espainian ez zen aterki lantegirik. Juanek aukera ikusi eta teknikari errusiar bat ekarri zuen, lanean hasteko. Garai hartan, aterkiak banbu kanaberakoak ziren eta makila torneatua zuten. Produktu hori eginez berrabiarazi zuen enpresa”. - Leopoldo Matos, Hijos de Juan de Garay enpresako presidentea (bosgarren belaunaldia).*

Horixe izan zen negozioaren biziberritzearen hasiera. Eustoinarekin batera, kanpoan beste lantegi batzuk sortu ziren, aterkiaren oihalak josteko. Sarritan, etxeetan egiten zuten lan hori. 1922an, aterki lantegiak 84 langile zituen. 1965ean, 600 langile zituen eta egunean 10.000 eustoin ekoizten zituen.

*“Langile gehienak emakumeak ziren, baina, momentu batean, Oñatin ez zegoen nahikoa eskulanik lantegiak zituen beharrei erantzuteko, eta Salamancatik jendez betetako autobusak ekartzen hasi ziren, gehienak emakumeak, jarduera hori eskuz egiten oso trebeak baitziren” - Leopoldo Matos, Hijos de Juan de Garay enpresako presidentea (bosgarren belaunaldia).*

Hazkunde horrekin bat, ahalegin handia egin zen ekoizpen arloan, fabrikazio sistemak etengabe hobetzeko. Salmentan arloari ere garrantzia eman zitzaion eta merkataritza sarea Penintsula osora zabaldu zen. Garay e Hijo enpresa aterki eta parasoletarako 750 eustoin mota egitera iritsi zen.

*“Aterkiaren pieza nagusiak tringla du izena. Ordura arte, makil eta kanaberazkoa izaten zen, baina, jarduera modernizatu nahian, altzairuzko hodiz egiten hasi ziren. Alemaniako bi teknikari eta soldatzeko makina bat ekarri zituzten Oñatira. Espainian hodiak soldatzen hasi zen lehenengo lantegia izan zen, aurrerago Juan de Garay enpresaren jardueraren hazia, nolabait” – Leopoldo Matos, Hijos de Juan de Garay enpresako presidentea (bosgarren belaunaldia).*

Jarduera horretan aritu zen enpresa 1980ko hamarkadara arte. Urte haietan, Asiako lehiakideak azaldu ziren, kostuetan lehia gogorra egiten zutenak. Jarduera moteltzen joan zen eta 1991n, aterkien eustoinak ekoizteari utzi zioten.

*“Orduan konturatu ginen kostu berbera zuela, unitateko 1.000 pezeta, aterki bat egiteak edo Hong Kongen bat erosteak, eta jarduera hori bazterrean utzi genuen”- azaldu zion El Pais egunkariari 1998an Leopoldo Matosek, sortzailearen ondorengoak eta Hijos de Juan de Garay enpresaren kontseilariak.*

Baina jarduera ixtea ez zen espero bezain traumatikoa izan. Izan ere, familia enpresaburu hau, asmamen handikoa, ordurako beste jarduera batzuk garatzeaz arduratu zen, enpresari bizirik eusteko. Horrela, ekipoak eta langileak beste produktu batzuk egiten jarri zituzten.

*“Egokitu ala hil. Produktu bat hiltzen denean, beste batek ordeztzen du. Aterkien negozioak etorkizunik ez zuela ikusirik, familia enpresaren zuzendaritzak altzairuzko barrak egiten hastea erabaki zuen, 1926an jada ekoizten baitzituzten, aterki eta eguzkitakoen ardatzak egiteko” – azaldu zion zuzendari nagusiak El Pais egunkariari 1998an.*

## **Negoioaren dibertsifikazioa: familia espiritua eta jabetza transmititzea**

Espainiako Gerra Zibila hondamendia izan zen urte haietako enpresa jarduerarentzat. Garayren instalazioak konfiskatu egin zituzten eta xede militarretarako erabili. Fabrika bere eskuetatik kentzeak eta horrek esan nahi zuen guztiak Juan Garayren bizitzan eragin handia izan zuen eta, hala, Juan 1937an hil zen.

*“Juanek hiru seme-alaba izan zituen: hiru mutil, Luis, Cornelio eta Juan, eta bi neska, Maria Luisa eta Consuelo. Aita hil zenean, hiru semeek hartu zuten lantegiaren ardura, ordurako bertan ari baitziren lanean”. - Leopoldo Matos, Hijos de Juan de Garay enpresako presidentea (bosgarren belaunaldia).*

Urte horietan, lehengaien eskasia nabarmena zen (altzairua, olioak, kalitatezko egurrak...) eta elektrizitatea ere urria zen. Kasu honetan, hori ez zen arazo, familia ur jauziaren jabea baitzen. Hortik ateratzen zuten argindarra. Ekipo elektrogeno bat ere erosi zuten, hornikuntza bermatzeko.

Familiaren ibilbideari jarraituz eta enpresa senari uko egin gabe, Juanen hiru semeak, Cornelio, Luis eta Juan, aterkien eustoinak egitera itzuli ziren 1939an. Ardurak hiruren artean banatu zituzten. Hala, Luisek enpresaren gerentzia hartu zuen; Corneliok, arlo teknikoaren ardura; eta Juanek, negozioaren gainerako arloak.

Aterkien eustoinekin batera, enpresa abentura berriak probatu nahi izan zituzten, baina zegokion Ministerioak ahalegin oro eteten zuen eta, gainera, lehengaien eskasia nabarmena zen eta Espainiako merkatuan ezin zen ezer saldu. Beraz, enpresa ekimenak ezin zuen aurrera egin. Bestalde, enpresak bere jardueretarako behar zituen langile prestatuak aurkitzeko zailtasunak zituen. Horregatik, Garay anaiek Aprendizen Eskola bat sortzea erabaki zuten.

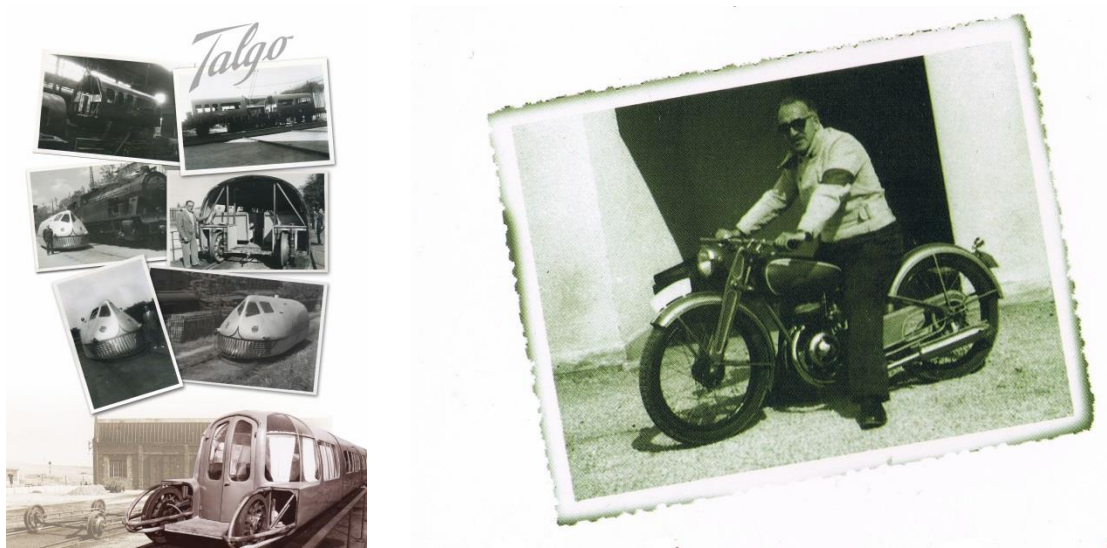
1940ko hamarkadatik aurrera, eta Luisen zuzendaritzapean, altzairuzko hodi soldatuen sailak gero eta garrantzi estrategiko handiagoa hartu zuen. Konpainiak produktu berrien aukera zabala ekoitzi zuen, esate baterako, altzairuzko hodian armazoiak, *Yarago* altzarien marka erregistratuarekin, oherako somierrak, altzairuzko hodiko tresnak, igitaien kirtanak, eraikin arinetarako desmuntatzeko egitura metalikoak, teilatu eta estalpeetako egiturak, edo bizikletentzako hodiak, inguruan baitzeuden BH, Orbea eta GAC enpresak. Produktu berri horietako asko altzairuzko hodian fabrikazioan oinarritzen ziren eta, horrela, prozesu hori dibertsifikazio estrategiaren oinarria bihurtu zen.

*“Denetarik behar zen eta ekoizten zen guztia saltzen zen. Egitura metalikoak egin ziren eraikuntzarako, teilatueterako... [...]. Anekdotak gisa, Atotxako futbol zelaiko tribuna estaliaren egitura egin genuen. Garrantzi handikoak izan ziren, halaber, bizikleta industriarako hodiak: hodi soldatuen milaka metro eta kilo kontsumitu zituzten, Oñatin eginak”* - Leopoldo Matos, Hijos de Juan de Garay enpresako presidentea (bosgarren belaunaldia).

Dibertsifikazio horren barruan, azpimarratzekoak dira, bereziki, etxebizitzak eraikitzeko egitura metalikoen eraikuntza, TALGO tren artikulatu arinaren hasierako prototipoaren fabrikazioan parte hartzea, edo LUBE motozikletarako zatiak egitea. Motozikleta horren osagai gehienak egiten zituzten, horien artean, koadroa, gasolina gordailua, haginak, lohi babesak, eskulekua, aurreko eta atzeko urkila, kate babesak, balazta eta kanbio pedalak...

*“Alejandro Goikoetxea ingeniari ospetsuak tren sistema berri bat diseinatu zuen, trenbidera hobeto egokitzen zena eta, horrela, abiadura handiagoa har zezakeena. Lehenengo prototipoak Oñatin eta CAFen egin ziren. Gure osaba Corneliok, hirugarren belaunaldikoak, proiektuan parte hartu zuen. Trenak 135 kilometro orduko abiadura hartu zuen, Avilatik Madrilerako tartean. Garai hartako Abiadura Handiko Trena zen. Prototipotik bertatik proiektuan parte hartu bazuten ere, azkenean negozioko ez zuen aurrera egin, finantzaketako akordiorik lortu ez zelako”- Leopoldo Matos, Hijos de Juan de Garay enpresako presidentea (bosgarren belaunaldia).*

#### 4. irudia. Talgo panela eta Lube motoa



Iturria: Hijos de Juan de Garay

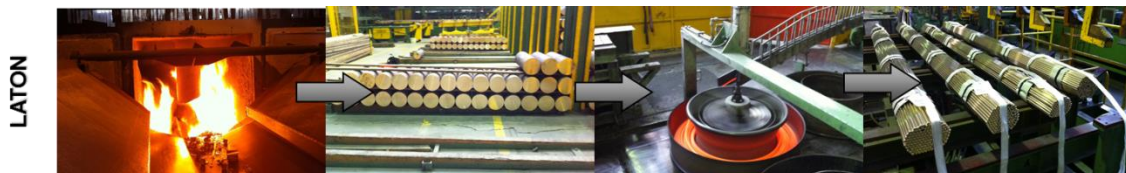
Jarduera horretan aritu ziren LUBE itxi zen arte, 1960ko hamarkadaren amaieran. Itxiera horrek kalte handia ekarri zion Garayri. Hasieran, motozikletaren zatiak beste fabrikatzaile batzuei saltzen ahalegindu zen, baina eskaerak ez ziren jarraituak eta, azkenean, jarduera hori bazterrean uztea erabaki zuten. Horrela bukatu zen konpainiaren bizitzaren zikloetako bat.

Enpresak urte asko eman zituen merkatu itxi eta autarkiko baterako ekoizten, eta ez zuen modurik berrikuntza teknologikoak sartzeko, prozesuak eta produktuak optimizatu ahal izateko. Horregatik, 1954an instalazioak eta makineria zabaltzeko eta berritzeko asmo handiko proiektu bati ekin zitzaion: lursailak erostea, fundizioko labeak, estrusio prentsa eta kalibratze eta akabera makinak. Horixe izango zen negozioaren etorkizunaren bizkar hezurra.

*“Jatorria akats bat izan zen, baina horrek eman zuen aukera merkatu berri batera hurbiltzeko eta enpresa dibertsifikatzeko. Altzairu gutxi zegoen hodi soldatua egiteko eta lantegian hodia egiteko beste modu bat diseinatu zen: soldadurarik gabe. Instalazio garestiak behar dira, altzairu zati beroak estrusio prentsa batean sartzeko eta, horrela, hodia egiteko. Inbertsio handi bat egin behar zen, baina estrusio prentsa ez zen ongi erosi: ez zuen balio altzairua erabiltzeko, baizik eta kobrezko erdialeatuak erabiltzeko. Horrek lantegi guztia aldatzea ekarri zuen, letoiarekin lan egiten hasteko. Letoia kobreakin eta zinkarekin egiten da, % 60-% 40 proportzioan. Asko kontsumitzen zen Euskal Herrian, sarrailagintzako industrian, bereziki, Debagoinean. Horregatik, enpresa abentura arrakastatsua izan zen” – Leopoldo Matos, Hijos de Juan de Garay enpresako presidentea (bosgarren belaunaldia).*

Inbertsio horiei esker, urte horretan bertan metalen dibisio berri bat sortu zen, kobrezko erdialdatuen fundiziorako. Dibisio horrek enpresa letoizko barra eta profilen ekoizpenean lider izatera eramaten du. Garayk produktu horiek ekoizten ditu elektrizitatearen soldatutako altzairuzko hodiekin batera.

### 5. irudia. Letoiaren industria prozesua



Iturria: Hijos de Juan de Garay

Urteek aurrera egiten dute eta Juan Garayren semeak, Luis, Cornelio eta Juan, hil ondoren, familiaren laugarren belaunaldiak hartzen du enpresaren ardura. Zehazki, belaunaldi horretan, José Luis Creixell Garay izango da buru, María Luisaren semea eta Luis, Cornelio eta Juanen iloba.

## 6. irudia. Hijos de Juan de Garay enpresaren eraikin nagusia eta lantegiak Oñatin



Iturria: Hijos de Juan de Garay

## Teknologia, produktu berriak eta merkatuak: negozioaren nazioartekotzea

Letoia eta altzairuzko hodiak, biak, ekoizten ziren lantegian. Baina enpresak hazten jarraitu nahi zuenez, familiak, 1960ko hamarkadan, enpresaren ondoko lursailak erosi zituen, bi lantegi berri eraikitzeko. Gaur egun, konpainiaren fabrikazioko bi dibisioak dira horiek: letoizko barra eta profilak, batetik; eta altzairu kalibratuko hodiak, bestetik. Inbertsio horiek gakoak izan ziren eta enpresaren eraldaketa bultzatu zuten. Hala, hodi soldatuen eta zehaztasunez kalibratuen neurrirako ekoizpena bihurtu zen enpresaren jardura nagusia, automobilgintza, kimika edo ontzigintza sektoreetako bezeroentzat, besteak beste.

### 7. irudia. Hijos de Juan de Garay enpresaren ekoizpen instalazioak



Iturria: Hijos de Juan de Garay

Eraldaketa ardatz nagusiak bi izan ziren. Alde batetik, enpresaren filosofia aldaketa: bezeroari balio handiagoa ematea zen helburua, produktua bere beharretara doitz.

*“XXI. mendean, altzairuak, automobilgintzari lotuta, garrantzi handia hartzen du Hijos de Juan de Garay enpresan. Hala, enpresak balio katean aurrerantz integratzeko erabakia hartzen du eta hodiak ebakitzen hasten da. Hori abantaila bat da bezeroarentzat, ez baititu beste leku batean ebaki behar Hijos de Juan de Garayk hornitzen dizkion 6-7 metroko hodiak. Erabaki horrek bezeroarengana gehiago hurbiltzen gintuen. Hurrengo erabakia ere ildo beretik etorri zen: automobilgintzako osagai tubularrak ekoiztea, TIER1ek zuzenean fabrikazio lerroetan sartzeko”. - Leopoldo Matos, Hijos de Juan de Garay enpresako presidentea (bosgarren belaunaldia).*

### 8. irudia. Industria prozesua



Iturria: Hijos de Juan de Garay

Bestalde, merkatuen nazioartekotze prozesuak indarra hartu zuen, automobilgintzako osagaien merkatuaren berezko dinamikari jarraituz, enpresak sektore horrentzat egiten baitzuen lan. Automobilgintzaren sektorean osagaien ekoizle lehiakor izateak errotiko bilakaera ekarri zuen.

*"GARAY automobilgintzaren merkatu globalean sartzeak kalitatea ziurtatzeko gure sistemen homologazioan urrats erabakigarria ekarri zuen, baita zuzendaritza taldea profesionalizatzea ere."* adierazi zion enpresako zuzendarietako batek El Diario Vasco egunkariari, 2014an.

Sektorea globalizatu egin zen eta automobilgintza sektoreko bezero handiek hornitzaileei eskatu zieten lantegiak jartzen zituzten herrialdeetara mugitzeko. Gainera, kalitate, gardentasun eta teknologia homogeneoko eskakizun zorrotzak jartzen dizkiete eta horrek eraldaketa sakona eskatzen du. Garayk, bide horretatik, beste herrialderen batean ezartzea erabakitzen du. Hainbat kokaleku aztertu ondoren, azkenean bi ekoizpen lantegi berri irekitzea erabakitzen du: Bratislavako lantegia (Eslovakia) 2006an eta Celayakoa (Mexiko) 2016an, azken hori NAFTAko gero eta merkatu handiagoari tokitik bertatik erantzuteko.

### 9. irudia. Hijos de Juan de Garay enpresaren lantegiak Eslovakian eta Mexikon



Iturria: Hijos de Juan de Garay

Estrategia horrek ez du esan nahi Oñatiko lantegia alde batera uztea. Aitzitik, sorlekuan ere inbertsio handiak egin ziren. Zehazki, 1990eko hamarkadan eta 2000koaren hasieran, Ignacio Garay, familiako laugarren belaunaldiko kidea, buru zela, ekoizpen lantegia 70.000 metro koadrotara zabaltzeko inbertsioak egin ziren. Negozio arlo berri bat ere osatu zen, automobilgintzako industriarentzat osagai tubularrak egiteko dibisioa. Ignacio Garay 2011n hil zen eta familia enpresaburu honen bosgarren belaunaldiak hartu zuen enpresaren ardura.

*“Enpresa baten historia gorabehera askok eta askok osatzen dute, hainbat faktoreri lotutakoak: pertsonak, krisi ekonomikoak, gerra politikak, erabaki zuzenak, akatsak, kasualitateak... baina, horien guztien gainetik, garrantzitsuena pertsonen espiritua eta familia enpresaren balioak dira. Gaur egun, gure erantzukizuna da gure aurrekoek hasitako proiektuari jarraitutasuna ematea” – Leopoldo Matos, Hijos de Juan de Garay enpresako presidentea (bosgarren belaunaldia).*

Familia enpresaburu honek balio sendoak ditu. Horien artean azpimarratzekoak dira mendea gainditu duen enpresaren tradizioa, bezeroekiko eta gizartearekiko konpromisoa, zuzentasuna —leialtasunean eta zintzotasunean oinarritutako talde lana— eta, noski, berrikuntza eta hazkundera. Familiaren izaera ekintzaileak, lurraldearekiko loturak eta bilakatzeko gaitasunak ekarri dute behin eta berriro, bost belaunaldiz, enpresa apustu hau berritzea.

*“Familia ez ezik, langileen abizenak ere errepikatu egiten dira belaunaldiz belaunaldi”,* dio zuzendari nagusiak. Horrek guztiak familia enpresaburu honek enpresarekin eta lurraldearekin duen apustua berresten du. José Antonio Azpiazu historialariak esaten duen bezala, Hijos de Garay enpresa *“gaur egungo belaunaldien ongizatearen oinarri ekonomikoa”* da, beste hainbatekin batera.