



Plastigaur - Iniciativa, Inversión y Compromiso: Claves para el crecimiento de una empresa familiar

Caso elaborado por Cristina Aragón y Cristina Iturrioz para Fundación Antonio Aranzábal y Deusto Business School. Las autoras agradecen su colaboración a la empresa y en particular a Antxon Garmendia, Nerea Garmendia y Josu Varela por su participación en el proyecto. La aprobación de la versión final del caso tuvo lugar en abril de 2018.

Fundación Antonio Aranzábal
Donostia-San Sebastián, 2017
ISBN: 978-84-09-01966-3

Por favor, cite la obra empleando la siguiente referencia:

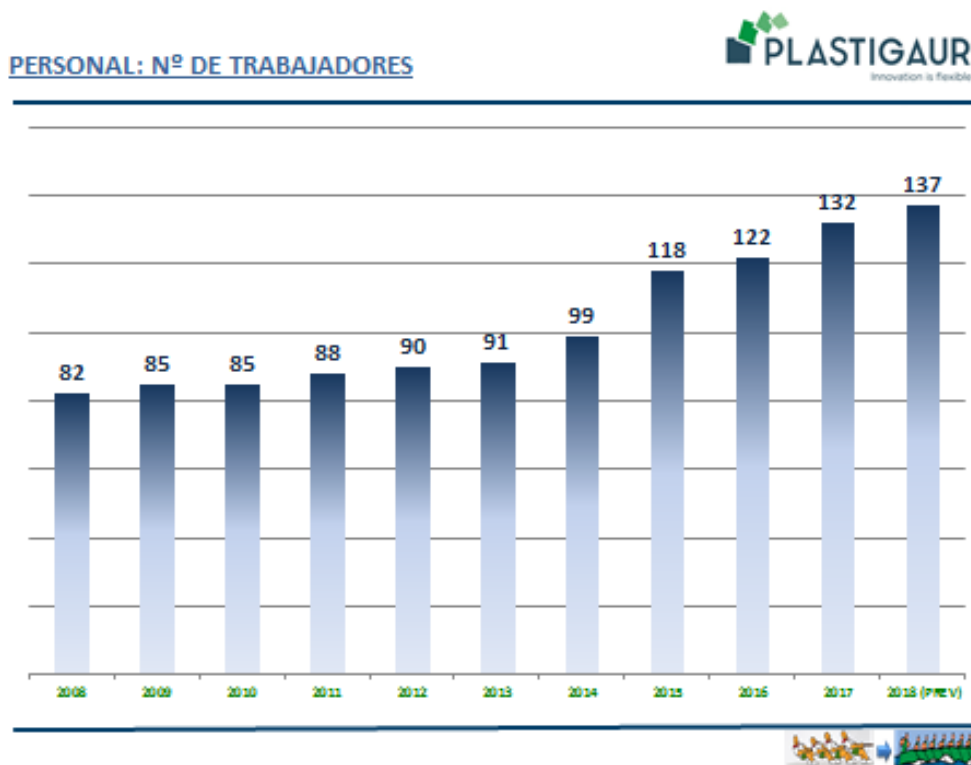
Aragón, C. e Iturrioz, C. (2017) Plastigaur. *Colección de Empresas Familiares Longevas - Segunda Colección*, Fundación Antonio Aranzábal, San Sebastián.

Entre montes verdes y pueblos a un lado y otro de la carretera, llegando a Andoain se erige el pabellón de Plastigaur, con su imponente nuevo edificio. Dejando atrás el frío del invierno, nos adentramos en un edificio funcional, sin aditamentos ni complejidades donde el calor llega de dentro y de una mano abierta que nos recibe y nos invita a pasar...

2017 El despliegue del saber hacer

Bajo el lema *"Innovation is flexible"*, Plastigaur es un ejemplo de empresa familiar mediana de Gipuzkoa. Esta empresa industrial ha desplegado una estrategia clara, que le ha permitido en sólo cinco años incrementar un 50% su empleo, su producción y su facturación.

Gráfico 1. Evolución en el número de trabajadores (2008-2018)



Fuente: Plastigaur

La incorporación de la segunda generación de la familia a la dirección del negocio en el 2005 no ha hecho sino profundizar en el espíritu de los fundadores que, desde sus orígenes, no han dejado de detectar y aprovechar oportunidades de negocio para ofrecer un producto de alta calidad. Empeño este que ha sido valorado por el mercado en todos estos años.

El crecimiento sostenido de Plastigaur ha requerido una intensa y continuada apuesta por inversión en tecnología-punta, inversión que le ha permitido sofisticar la gama de productos y entrar con paso firme en las oportunidades que ofrecían nuevos segmentos de mercado, hasta posicionar a Plastigaur a la altura de los líderes del sector.

En este sentido, el Plan Estratégico 2017-2020 consolida una clara visión estratégica, la profesionalización de su gestión y una renovada apuesta por el crecimiento, a través del compromiso con su espíritu de empresa familiar.

Plastigaur es hoy innovación comprometida con la calidad, las nuevas tecnologías y el medioambiente. Después de casi 30 años de experiencia en el sector, su visión hacia el futuro y el desarrollo en I+D+I desempeñan un papel fundamental en el crecimiento de la empresa. En este tiempo, ha consolidado relaciones a largo plazo con los clientes basadas en la confianza en un elevado nivel de servicio y el control del proceso a lo largo de toda la cadena de valor. A futuro, se proyecta la implantación de una cultura de compromiso y responsabilidad con el proyecto que impregna toda la organización. Sin embargo, todo ello no hubiese sido posible sin los inicios de dos parejas que lideradas por Antxon Garmendia, se lanzaron a emprender.

Ilustración 1. Entrada de Plastigaur



Fuente: Plastigaur

La semilla de Ordizia

Antes de ser empresa, Plastigaur fue intención, la de Antxon Garmendia, un joven con sobrada iniciativa y espíritu emprendedor. Sin embargo, sus inicios lejos de ser industriales fueron hosteleros y musicales.

“Éramos ocho hermanos, yo era el sexto y Juan Martin, el octavo. Teníamos un café en Ordizia, el “Café Comercio” y yo ayudaba allí a mi padre desde los once años. Mi padre, José Garmendia, falleció cuando yo tenía 18 años y cuando ocurrió, asumí el compromiso de seguir adelante con el negocio. Puede parecer extraño que siendo el sexto, asumiera el cargo, pero lo cierto es que fue así y mis hermanos lo aceptaron de forma natural.” - Antxon Garmendia, fundador de Plastigaur.

La afición de Antxon Garmendia por la música, unida a su iniciativa por emprender proyectos, le llevó a organizar una formación musical que alcanzó cierto éxito entre 1966 y 1969.

“Ingresé en una rondalla, Rondalla Laguntasuna, y aprendí a tocar la guitarra. De ahí en 1966, cinco componentes de esa rondalla formamos un conjunto músico-vocal, denominado Bostak. Ensayábamos en mi casa, en la parte trasera del bar y conseguimos el primer premio de artistas noveles de San Sebastián y el “Gallo de Oro”, primer premio de un concurso de Eibar. En un concurso al que se presentaron 50 conjuntos del norte de España, ganamos y pudimos actuar en directo en el programa de Televisión Española “Salto a la fama” en 1967.” - Antxon Garmendia, fundador de Plastigaur.

Ilustración 2. Grupo musical Bostak



Fuente: Antxon Garmendia

Con el dinero obtenido con sus actuaciones y ensayos, el joven Antxon financiaba sus estudios, mientras en paralelo regentaba el bar familiar. En este momento se presentó la oportunidad de iniciar un pequeño negocio relacionado con la actividad musical.

“En Zumarraga se abrió una sala de fiesta “Sol y Luna”, en el año 67. Nosotros como Bostak cobrábamos por actuar y el dueño del local me ofreció explotarlo a nivel particular durante dos años a cambio de 50.000 pesetas al mes. Consulté con mi madre la propuesta, pues yo no disponía de dinero, pero no hubo manera de convencerle y al final sólo nos comprometimos temporalmente para seis meses. La familia se encargaba de la explotación, el conjunto se encargaba de cantar. En esos meses ganamos unas 300.000 pesetas limpias y el dueño, viendo el negocio, no nos quiso renovar. Las oportunidades aparecen, pero si no te arriesgas y comprometes, también se desvanecen.” - Antxon Garmendia, fundador de Plastigaur.

Antxon tenía diversas inquietudes profesionales, ser médico, profesor,... pero por conveniencia y cercanía, entró como alumno en la primera promoción de la Escuela del Papel de Tolosa en 1966. Al finalizar la carrera, ya como ingeniero técnico papelerero, hizo prácticas en las papeleras de la zona. En el año 1972 se fundó la cooperativa de almacenistas de papel del norte de España que iba del País Vasco a Galicia, Comaypa.

Antxon se presentó a la oferta de empleo en OTEIC para la posición de gerente de Comaypa y fue seleccionado. Era una cooperativa para agrupar compras de veintidós socios almacenistas y distribuidores mayoristas de papel. Antxon se afanaba en conseguir agrupar compras de diferentes clases de papel y, gracias al volumen de la demanda de los socios de la cooperativa, conseguía importantes reducciones en los precios de compra.

“Ahí aprendí lo que suponía el volumen de compra y la importancia de pagar al contado. Entre el volumen y el cash, conseguía buenísimos precios. La cooperativa pasó de ser una oficina a una nave en Zizurkil. Esto nos permitió tener la capacidad de almacenar y, gracias a ello, optimizar la gestión de las compras de la cooperativa.” - Antxon Garmendia, fundador de Plastigaur.

1978-1998 El embrión de Plastigaur

En 1978, un matrimonio que regentaba un taller de fabricación de bolsas de papel en un bajo de la calle Easo de Donostia, Bolsas Ortiz, ante su jubilación inminente, le propone a Antxon traspasarle el negocio. Antxon, aunque seguía como gerente de Comaypa, no dejó escapar esta oportunidad. Se acordó de su hermano pequeño, Juan Martín, que estaba haciendo la “mili” y le ofreció la posibilidad de quedarse con ese negocio. Necesitaba el millón de pesetas que le pedían para el traspaso, y tras comentarlo con su madre, Teresa Sarriegui, ésta le avaló un préstamo por ese importe. Su hermano, al terminar el servicio militar, sustituyó al matrimonio Ortiz dando continuidad a la fabricación de bolsas.

Apenas 5 ó 6 meses después, a Antxón se le volvió a presentar otra oportunidad de negocio. En este caso, con un fabricante de servilletas de papel también proveedor de la cooperativa que al parecer tiene intención de vender su máquina.

“Hablo con Juan Martin y le propongo hacer una Sociedad en la que, además del pequeño negocio de bolsas de papel que hasta entonces lo llevaba él individualmente, sumáramos entre ambos el de fabricación de servilletas. Fuimos a comprar la máquina, pero acababa de venderla a un pequeño taller de Gijón. Y nos preguntamos por qué no enterarnos de lo que valía una máquina nueva. Visitamos a un fabricante de Alcoy, costaba 3 millones de pesetas y decidimos comprarla” - Antxon Garmendia, fundador de Plastigaur.

Así, al pequeño negocio de bolsas de papel, se le sumó el nuevo de fabricación de servilletas. En el negocio participaron los dos hermanos y sus respectivas esposas, hermanas entre sí, Maite y María Antonia Goñi Pérez, constituyendo entre los cuatro una sociedad mercantil. De esta forma, en 1979, nació Manipulados Enara, S.A.

“La empresa vendía las bolsas y las servilletas tanto a la cooperativa como a otros consumidores, y nos encontramos con que clientes de toda España nos pedían servilletas. A los pocos meses, tuvimos que contratar a dos empleados para ayudar a Juan Martin. La demanda de servilletas era tal, que se amplió de uno a dos y rápidamente de dos a tres turnos, un turno Juan Martin y los otros dos, para los nuevos empleados” - Antxon Garmendia, fundador de Plastigaur.

En 1980, con la máquina a pleno rendimiento, tuvieron que desplazarse a una zona industrial, adquiriendo una nave de 500 m². La sociedad, que se inició con un pequeño capital, multiplicó en apenas unos años su producción por diez, lo que les llevó a tener que adquirir nueva maquinaria y a contratar más empleados.

“Sería 1980 cuando se buscó una nave en Martutene, a donde trasladamos la máquina de bolsas y servilletas. La máquina de servilletas estaba al 100% de ocupación, y por eso se compró una segunda máquina, y hasta una tercera y se llegaron a fabricar 1.000.000 de servilletas al día. Fueron años muy buenos, a raíz de mi trabajo en la cooperativa, me había ganado la confianza de los bancos con los que trabajaba desde hacía años y no tuve ningún problema para que nos diesen el riesgo comercial que nos permitió seguir creciendo...” - Antxon Garmendia, fundador de Plastigaur.

Nuevas oportunidades siguieron llegando y en el año 1982, Gráficas Ibares, fabricante de plástico para bolsas, tuvo serios problemas financieros y decidió vender la sección de plástico y quedarse únicamente con la actividad de imprimación. Dado que el plástico acababa de entrar en España, la oferta era aún limitada, y viendo potencial al negocio, decidieron comprar esas máquinas extrusoras y las llevaron al pabellón de Martutene.

“Nos llevamos algunos de sus operarios para ser capaces de lanzarnos rápidamente al negocio del plástico. Así empezamos a fabricar film de polietileno tanto para bobinas de embalar como para bolsas de plástico. El mercado del plástico empezó a crecer mientras que las bolsas y servilletas de papel cada vez tenían más competencia y dejaban menos margen. Finalmente, decidimos vender el negocio de las servilletas y centrarnos de lleno en el del plástico, para lo cual nos trasladamos a Andoain y fundamos la actual Plastigaur.” - Antxon Garmendia, fundador de Plastigaur.

Ilustración 3. Vista área



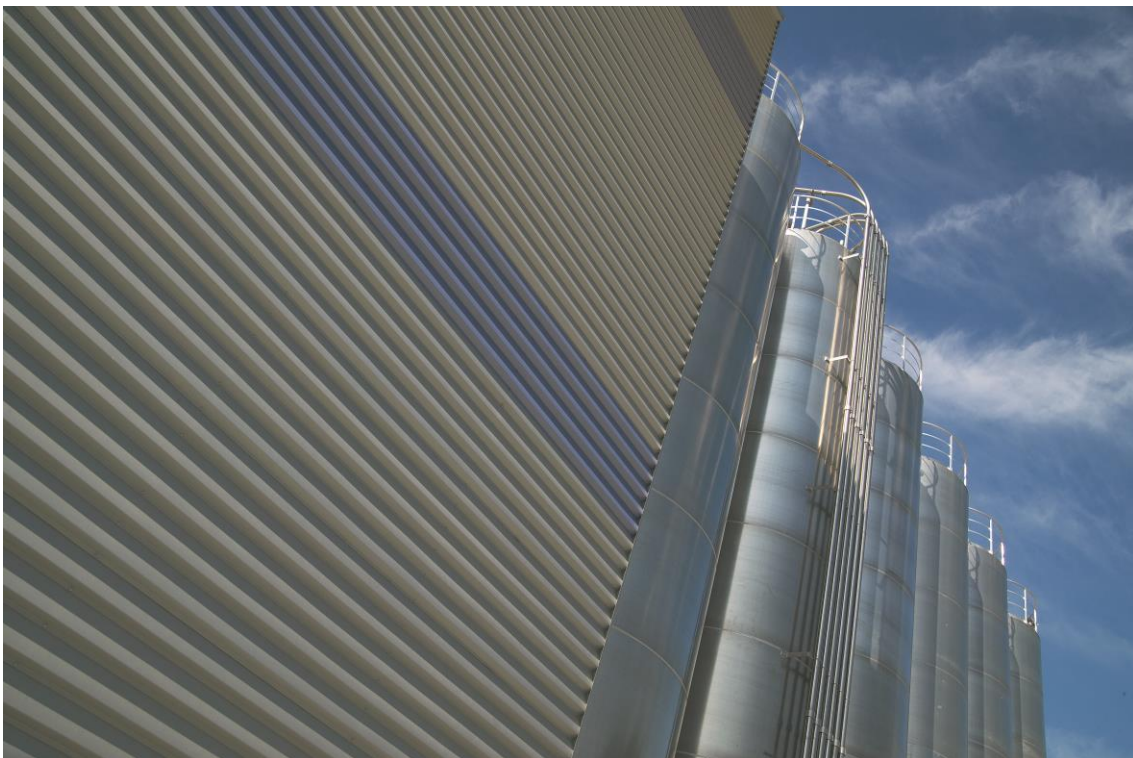
Fuente: Plastigaur

En 1989 nació Plastigaur en una nave de unos 2.000 m² en la localidad de Andoain. La envergadura que va adquiriendo el negocio hace que Antxon se vea en la necesidad de abandonar la Dirección de la cooperativa e incorporarse como Director Gerente en la recién fundada Plastigaur. Su hermano Juan Martín se encarga de la producción y su esposa María Antonia es Directora administrativa. Se fue invirtiendo progresivamente al ritmo del crecimiento del mercado, sustituyendo la maquinaria de segunda mano que había sido adquirida para iniciar la actividad por maquinaria nueva. La actividad esos años fue tan intensa que impedía parar las máquinas, salvo una semana a final de año para poder realizar las labores de mantenimiento. Sin embargo, no fueron años nada fáciles. En el año 1998, hay inundaciones en Donostialdea, y Andoain se ve fuertemente afectada. A pesar de estar la nave localizada en un alto, la fuerza del agua reventó el muro de contención de la fábrica, destrozando aproximadamente la mitad de las máquinas.

“Salimos en la televisión. Pensábamos que era el final de la empresa. Afortunadamente hubo ayudas del Gobierno Vasco y Elkargi avaló un préstamo importante de 100 millones de pesetas para poder comprar nueva maquinaria. Al principio fue maquinaria de segunda mano, porque era más rápido, y luego con las ayudas, adquirimos ya nuevas y modernas. La reacción de todos fue inmediata, la fábrica a las 48 horas del siniestro comenzó a funcionar en parte al aire libre y con las pocas máquinas que no estaban dañadas. Lo recuerdo con claridad, fue un esfuerzo de todos” - Antxon Garmendia, fundador de Plastigaur.

A pesar de la desgracia, las nuevas inversiones sirvieron para renovar el parque de maquinaria, poner un sistema de producción neumática y mejorar la logística de almacenamiento de materia prima, que pasó de traerse en sacos de 25 kilos a acumularse en silos que se llenaban con la materia prima que llegaba en camiones cisterna.

Ilustración 4. Silos de Plastigaur



Fuente: Plastigaur

1999-2003 la consolidación del negocio y la entrada de la segunda generación

Gracias a su trayectoria y a esta renovación, la empresa adquirió una base de clientes sólida y una cuota de mercado relevante en el mercado español. Hasta el momento, el crecimiento del negocio se había basado en la fabricación y venta a nivel nacional de un producto “*commodity*”, un plástico film estándar, es decir, era un film anónimo y de poco valor añadido.

Sin embargo, el tamaño alcanzado permitió a Plastigaur comenzar a desarrollar I+D+i, lo que más tarde, en el año 2000, sería un tema prioritario. Fruto de estos desarrollos se mejoró y amplió la gama de productos. Por un lado, se desarrolló un film retráctil para embalaje terciario, como es el denominado *stretch hood*, con el que Plastigaur se convirtió en proveedor de referencia para los sectores del embalaje de cargas paletizadas. El *stretch hood* supuso un gran avance tecnológico y una minimización de los costes del proceso de embalaje por usar menos plástico en el enfundado de los palets y por eliminar el empleo de fuentes de calor en este proceso. Y, por otro lado, se optimizó el film para agrupación secundaria, que agrupaba conjuntos de varios productos, lo que implicaba una mayor sofisticación de producto y, por ende, un mayor valor añadido para la empresa.

Ilustración 5. Elaboración de plástico



Fuente: Plastigaur

Fue en enero de 1999 cuando Nerea Garmendia, una de las hijas de Antxon Garmendia, formada en Administración y Dirección de Empresas en Deusto entró a trabajar en la empresa. Nerea había estado desde *txiki* vinculada de alguna forma a la empresa. La intensa relación de Nerea y su hermana, con sus tíos Juan Martín y María Antonia y con sus dos hijos, hacía que ambas familias fundadoras vivieran los avatares de la empresa con cotidianeidad. Además de este día a día, Nerea aprovechaba veranos y vacaciones para realizar pequeñas tareas en la empresa. Sin embargo, no fue hasta que terminó sus estudios universitarios y tuvo su primera experiencia profesional, cuando su padre le habló de incorporarse a la empresa. Pese a que Nerea deseaba tener un recorrido profesional más extenso fuera de la empresa familiar, Antxon le convenció de la conveniencia de que se incorporara a la mayor brevedad.

“Empecé formándome en el área financiera, en este momento era el área que menos me atraía, pero el aita me supo convencer y me decía... no te preocupes empiezas por esto y ya harás luego otras cosas...”- Nerea Garmendia, Directora Financiera de Plastigaur.

Tras los primeros meses, Nerea se familiarizó con las formas de hacer del negocio e inició cierta automatización de algunos procesos del área financiera.

“Pagar al contado, era la máxima de mi padre, clave del éxito de la empresa que aun mantenemos. Siempre tenía a mano un papel enorme, con un cuadro muy claro donde se recogían los préstamos, las fechas de vencimiento,... Recuerdo que todo estaba en papel y se calculaba a mano...” - Nerea Garmendia, Directora Financiera de Plastigaur.

Tras esa primera fase en el área financiera, Nerea se responsabilizó de temas de calidad, medio ambiente y sistema riesgos laborales; áreas totalmente nuevas en la empresa, a las que se dedicó en cuerpo y alma durante los siguientes años a su incorporación.

“Me tuve que formar en calidad y en los certificados ISO, y al final, fue muy bien. Conseguimos la ISO 9001 de calidad en 1999, la ISO 14001 de medio ambiente en el 2001 y para la de riesgos laborales, me saqué el título de Técnico Superior en Riesgos Laborales y conseguimos las OHSAS 18001 en el 2006.” - Nerea Garmendia, Directora Financiera de Plastigaur.

Poco tiempo después, Nerea se casaba con Luis Artola, compañero suyo de la universidad. Con la llegada del primer hijo del matrimonio, Nerea decidió solicitar una reducción de jornada.

Mientras tanto el negocio seguía creciendo y en 2004 se decidió construir una fábrica nueva. A la planta anterior de 2.000 m², se le sumó la nueva de 5.500 m² con más 1.500 m² de entreplanta, es decir, un total de unos 9.000 m², superficie actual de la planta de Plastigaur. Desde allí, se producían 20.000 toneladas de plástico al año, siendo Plastigaur el único fabricante de plástico film de Gipuzkoa.

Ilustración 6. Edificio dePlastigaur



Fuente: Plastigaur

La apertura de la nueva fábrica fue un punto de inflexión y a partir de ese momento, los fundadores decidieron dar paso a la nueva generación y mantener su vinculación con la empresa desde el Consejo de Administración. Con la voluntad de seguir manteniendo el negocio con el mismo espíritu y vocación de continuidad y, ante la situación de la familia, Antxon se planteó la idoneidad de proponer a su yerno Luis Artola. Dada su formación y trayectoria, Antxon propuso a Luis entrar en la empresa familiar con la perspectiva de ocupar la posición de gerente. Tras considerar la oferta de su suegro, Luis aceptó.

“El proyecto empresarial era atractivo y le permitía un gran desarrollo profesional, creo que ambas fueron claves para que Luis aceptara, a pesar de que no era una posición fácil, ya que la responsabilidad de dirigir el proyecto empresarial de la familia era muy grande “ -Nerea Garmendia, Directora financiera de Plastigaur.

Tras unos meses en la empresa, tomando contacto con las distintas áreas de gestión y un año trabajando codo a codo con Antxon, Luis quedó al frente del negocio. Concretamente en 2005, Luis Artola continuó la labor de Antxón en Plastigaur como Gerente.

“A Luis le quise transmitir que, a nivel de dirección, tanto el tema de compras como el financiero en un negocio como el nuestro es fundamental. El valor añadido es relativamente pequeño y la materia prima tiene un 70% del peso, con lo que las fluctuaciones de los precios de mercado afectan mucho. Por todo ello, es muy importante comprar bien, es decir, el volumen y el pago.-” Antxon Garmendia, fundador de Plastigaur.

2005-2012 La profesionalización de la empresa

Luis se inicia como Gerente con total autonomía de decisión. Sin embargo, dado que Antxón había sido la cabeza de distintas áreas del negocio, Luis se encontró con un cargo multifunción que comprendía desde la producción, hasta la planificación, pasando por las compras y la atención a los clientes.

“Antes todos hacían de todo y el gerente también. El director de producción, por ejemplo, además de dirigir las operaciones hacía las fórmulas, planificaba, reportaba... A pesar del crecimiento del negocio, desde el punto de vista organizativo no se había avanzado.” - Nerea Garmendia, Directora Financiera de Plastigaur.

Ante esta situación, en 2008 se decidió abordar el paso de una empresa familiar a una empresa familiar profesionalizada. Este proceso se enmarcó en el Plan Estratégico 2008-2012, que se centró en la reorganización de la empresa. Para ello, una consultora especializada en temas organizativos diseñó el proyecto Pirámide.

- *“Antes el director industrial tenía también peso comercial y las decisiones se concentraban en unas pocas personas, esto puede funcionar muy bien hasta cierto tamaño de empresa, pero si creces como había crecido Plastigaur y, además, se dan cambios en las personas al frente de la empresa, hay que plantear cambios a nivel organizativo”- Josu Varela, Director de Producción de Plastigaur.*

A nivel de dirección, el proyecto Pirámide ayudó a aclarar los papeles de cada posición, avanzando hacia una mayor especialización y delegación de forma que la gerencia realmente descansara en sus direcciones funcionales. En este sentido, se separaron la dirección técnica de la de producción, se formalizó la dirección comercial, y se mantuvo la dirección financiera. Como consecuencia de estos cambios, se renovó el organigrama de la empresa introduciendo un equipo directivo especializado y con capacidad de decisión a través del Comité de Dirección. Este órgano colegiado pasó a estar formado por el Director Comercial, la dirección técnica, la dirección de producción, la dirección financiera y, el Gerente. En cuanto a la familia, se consolidaron tanto Nerea Garmendia en la dirección financiera, como su primo, Ion Garmendia, como responsable de mantenimiento.

Dentro de cada departamento también tuvo lugar una reorganización o al menos una estructuración de funciones, aclarar quién era responsable de qué y quien hacía cada tarea. La definición de responsabilidades y funciones supuso un gran cambio en la forma de funcionamiento de Plastigaur.

- *“La gestión interna del crecimiento es un reto. Tras el proyecto Pirámide la organización estaba más clara y desagregada, esto implica mayor delegación, lo que a su vez supone asumir responsabilidades por parte de más personas en la organización. Además, hay que cuidar que en esa reestructuración no se pierda la cercanía, la confianza y los valores que caracterizan a una empresa familiar”- Josu Varela, Director de Producción de Plastigaur.*

Asimismo, dentro del Proyecto Pirámide, y con el ánimo de optimizar las formas de funcionamiento para responder de forma eficiente al crecimiento del negocio, se abordó la gestión por procesos. Para ello, se hicieron entrevistas a todo el personal y se instaló un BPM (*Business Process Management*) que, de forma integrada con el ERP, tuvo como objetivo automatizar y digitalizar los procesos clave del negocio.

En definitiva, el proyecto Pirámide tuvo un gran calado y requirió de mucha comunicación. Había que explicar que el objetivo final de los cambios no era otro que profesionalizar la organización y la gestión del negocio. Durante la implantación del proyecto Pirámide se lanzaron campañas de marketing interno, basadas en el lema *“Diversificar y abrirse al exterior manteniendo los valores familiares”*. Las paredes de la planta de Andoain aún conservan las imágenes de la campaña donde se representaban imágenes de deportes vascos que aludían a valores como, el esfuerzo, el compromiso y el trabajo en equipo.

“Se ha conseguido profesionalizar la gestión, se ha atraído talento nuevo, gente con experiencia para abordar los proyectos avanzados con los que Plastigaur quiere seguir creciendo, pero lo más importante, como siempre, son las personas. Tenemos claro que necesitamos personas con un perfil determinado. No sólo queremos profesionales técnicamente muy preparados, necesitamos gente con mentalidad abierta, trabajadora, implicada, humilde, cercana, con ganas de crecer y aprender con el proyecto Plastigaur. Tenemos un gran proyecto, eso es lo importante y sabemos que nadie es imprescindible en él.- Josu Varela, Director de Producción de Plastigaur.

2012-2020 Añadiendo valor

A pesar de las importantes mejoras introducidas por el nuevo equipo, el producto de Plastigaur seguía siendo un plástico anónimo de embalaje terciario y secundario. El salto a fabricar embalaje primario, que es el que está en contacto con el producto, suponía entrar en el mundo de la impresión. Esta fue la gran apuesta que hizo la dirección de Plastigaur en el Plan Estratégico 2012-2016.

“Esto siempre nos lo habían demandado. Algunos clientes nos compraban el plástico sin imprimir y compraban a otro proveedor el plástico impreso. Pero había clientes que no te compraban nada porque no les ofrecías portfolio completo. Éramos expertos en extrusión, pero no en impresión” - Nerea Garmendia, Directora Financiera de Plastigaur.

De nuevo, la decisión fue motivada por una oportunidad que se le presentó a Luis a través de una propuesta de unos promotores expertos en impresión. Aunque la oportunidad no era tal y, en el último momento, la propuesta no se pudo llegar a materializar, la dirección de Plastigaur ya había dado muchos pasos adelante en esa dirección y decidieron seguir adelante en solitario. Ello suponía nuevas inversiones, nuevas capacidades, nuevos productos y nuevos retos. De nuevo, iniciativa, inversiones y compromiso, las claves del crecimiento de esta empresa familiar.

“Nos llegó una propuesta de participar conjuntamente en una empresa de impresión. De esta forma, entrábamos en un segmento de mayor valor añadido, mayor margen. Para ello, había que hacer una ampliación de 2 millones de euros en capital en aquella empresa. Pero una actuación no muy ética de los que iban a ser nuestros socios, provocó que abandonáramos aquel proyecto y buscáramos en solitario la entrada en el mundo de la impresión”- Nerea Garmendia, Directora Financiera de Plastigaur.

Y así fue. En 2013 se compró la máquina, basada en nueva tecnología alemana, y en 2014 se puso en marcha. El fabricante de la máquina de impresión, Windmüller and Hölscher, ayudó en el proceso.

“Siempre hemos apostado por tecnología punta, con la maquinaria más eficiente y buscando la máxima calidad de producto. ”- Nerea Garmendia, Directora Financiera de Plastigaur.

Ilustración 7. Nueva maquinaria de impresión de plástico en color



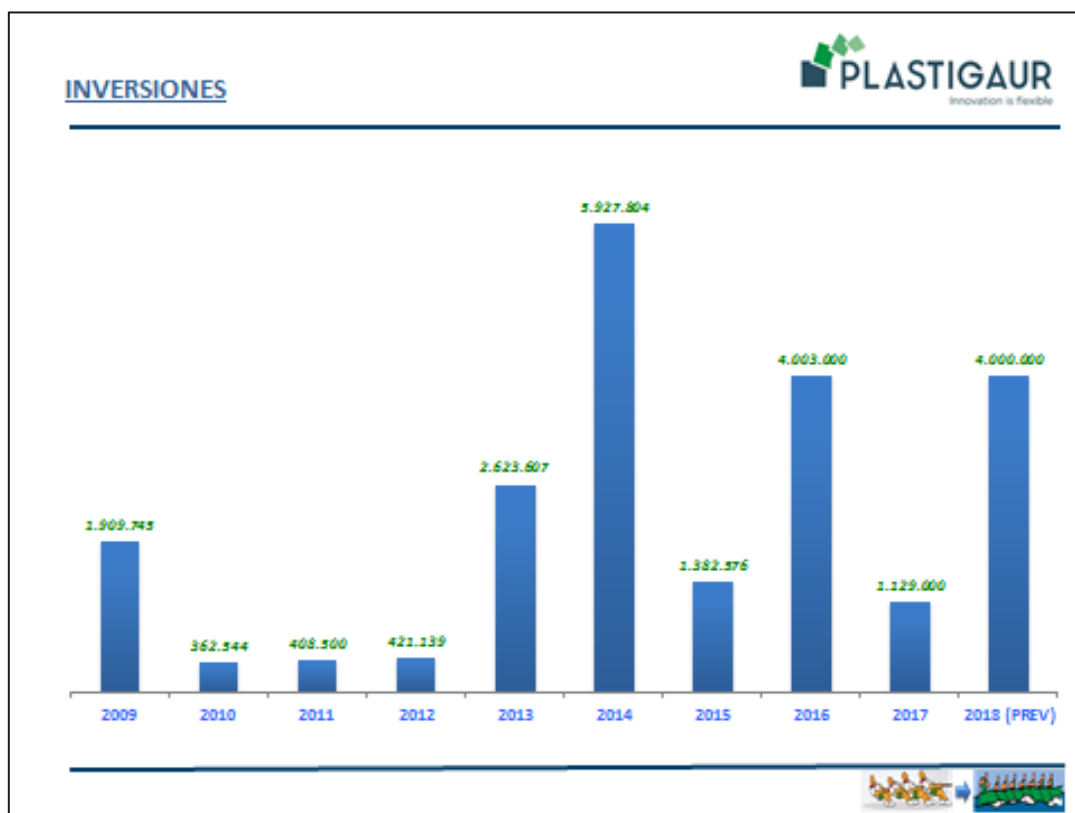
Fuente: Plastigaur

Pero esto no era suficiente, ya que para desarrollar la oferta de impresión además de las máquinas, se necesitaba el conocimiento. Por esta razón, incorporaron a la empresa un equipo especializado en impresión de Barcelona. Con las personas y las máquinas, crearon la sección de impresión y *converting* orientada a nuevos mercados y sectores con valores añadidos superiores. Asimismo, se incorporó un nuevo turno de personas recién formadas para que pudieran aprender la técnica con el nuevo equipo y personal para cubrir dos potenciales turnos adicionales, que inicialmente estuvieron en formación, con el consiguiente sobredimensionamiento inicial de plantilla.

Adicionalmente a la impresión, en 2015 Plastigaur decide entrar en el sector de la alimentación y con la compra de una laminadora, la empresa es capaz de dotar de propiedades barrera a su producto. A partir de ese momento, Plastigaur oferta un plástico complejo para embalaje primario, apto en el sector de la alimentación.

“Nerea Garmendia, la directora financiera me suele preguntar: ‘Pero, ¿cuándo vamos a parar? ¿Tendremos alguna vez un ejercicio un poco tranquilo, sin este nivel de inversiones?’ Y yo le contesto: ‘¡Pararemos cuando vosotros decidáis!’. Sin la iniciativa, apuesta y compromiso de la familia con el futuro de la empresa, todo esto no sería posible”- Josu Varela, Director de Producción de Plastigaur

Gráfico 2. Evolución de las inversiones de Plastigaur (2009-2018)



Fuente: Plastigaur

Plastigaur fabrica film plástico, a través de cientos de fórmulas distintas junto con cientos de diseños de impresión. Es un film sofisticado tanto en su formulación como en su personalización. Su ventaja competitiva de diferenciación se basa en un alto control del proceso de embalaje en casa del cliente. El nuevo Plan Estratégico 2017-2020 ahonda en esta estrategia con un doble objetivo. Por un lado, a partir del potencial de la nueva dotación, se despliega la presencia de Plastigaur en el mercado con la introducción de productos de alto valor añadido. Por otro lado, se avanza en la eficiencia productiva a través de proyectos de Industria 4.0 y en la sostenibilidad y economía circular desarrollando una apuesta clara por la energía renovable, con proyectos como la instalación solar fotovoltaica de 100 kWp que dispone la empresa, la segregación integral de residuos, la eficiencia en el consumo energético, la política de BAT (la mejor tecnología disponible) en la compra de maquinaria y el Sistema de Gestión Medioambiental ISO 14001.

El futuro del proyecto familiar

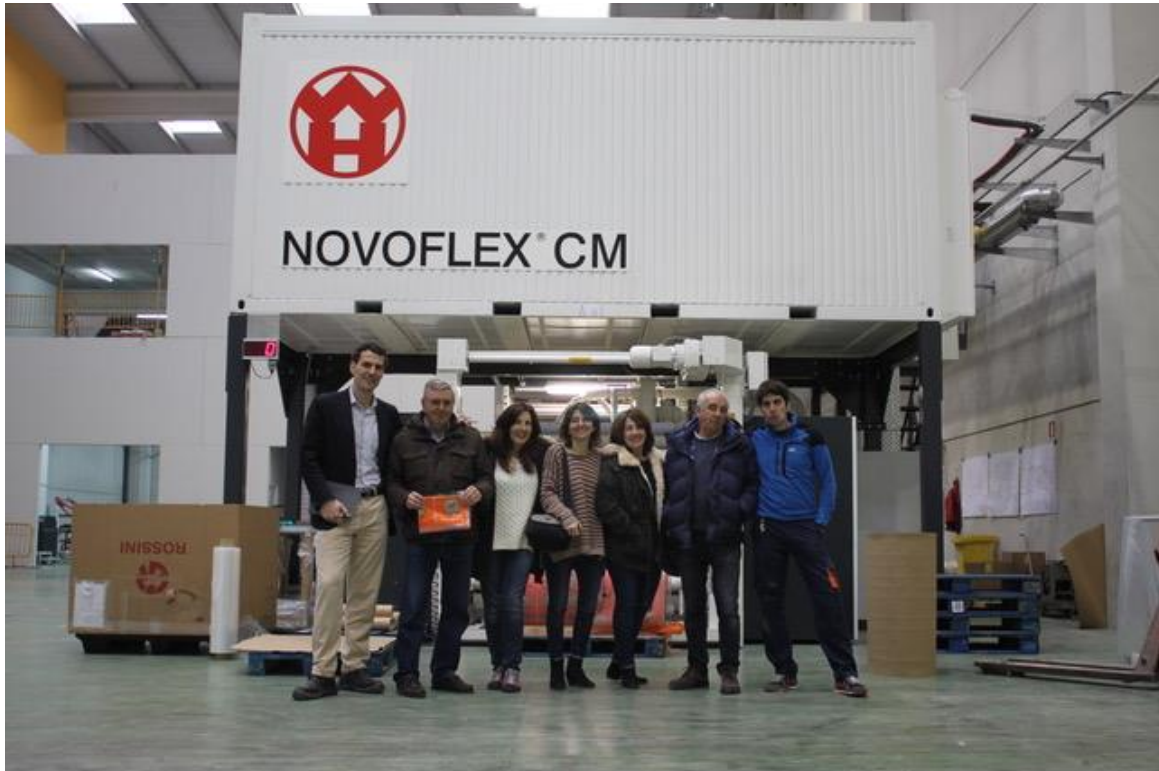
Plastigaur es el fruto de la implicación empresarial de dos matrimonios y dos fratrias. Dos hermanos se casaron con dos hermanas y las dos parejas se vincularon primero en Manipulados Enara y después en lo que hoy es el proyecto empresarial Plastigaur.

“Mi primer recuerdo de la empresa no es de Plastigaur, es de la empresa de servilletas de papel. Solíamos ir los fines de semana al taller y andábamos entre máquinas. Mi recuerdo es físico porque un día, jugando entre bobinas de papel, una de ellas cayó y me hizo una herida en el pie. Todavía la veo. Recuerdo que muchos domingos nos juntábamos en casa de los aitonas y pasábamos la tarde metiendo servilletas en estuches de cartón. Para mí era como un juego...” - Nerea Garmendia, Directora Financiera de Plastigaur.

Al coincidir que los tíos eran también socios en la empresa, y los primos eran los mismos por las dos partes, la relación ha sido muy estrecha entre los miembros de la familia.

“Tenemos los mismos apellidos, los mismos tíos, aitonas y amonas... siempre hemos andado juntos: a veranear, a la misma ikastola... Nos juntábamos en casa de los aitonas y ayudábamos a trabajar” - Nerea Garmendia, Directora Financiera de Plastigaur.

Ilustración 8. Familia Garmendia en la instalación: día de la inauguración de la sección de impresión



Fuente: Plastigaur

Cada matrimonio tiene dos vástagos, en un caso dos chicas y, en otro, dos chicos. Nerea es la mayor de los primos y la más orientada hacia la dirección empresarial. De hecho, durante algunos veranos había trabajado con algunos amigos en la planta para ganar dinero.

“Aunque en la empresa los socios son los cuatro, el perfil emprendedor es el de mi padre. Al ser la hija mayor, era la que naturalmente le tenía que suceder. Por eso supongo que me van orientando en esa línea. La verdad es que siempre he sido estudiosa y disciplinada, pero me hubiera gustado trabajar primero en otro sitio para adquirir una mayor experiencia. De hecho, hice el Erasmus en Buenos Aires y las prácticas en Ibermática de ese país pero mi aita quería que me incorporara en Plastigaur”- Nerea Garmendia, Directora Financiera de Plastigaur.

En 2017, de cada una de las ramas, sólo un descendiente continúa trabajando en la empresa. El resto no tienen interés en la empresa y de esta forma, la sucesión resulta natural. Asimismo, es el yerno de una de las familias el que ocupa el puesto de la gerencia. Por lo tanto son dos los miembros de las familias propietarias que, tras el traspaso a la segunda generación, trabajan en la empresa en puestos directivos.

El relevo generacional de los socios de la empresa se hizo en 2005, de común acuerdo. De los cuatro socios tres trabajaban en la empresa. Aunque aún eran jóvenes, el deseo de dejarlo de algunos de los socios, unido a la incorporación previa del gerente sucesor, aconsejó que todos ellos dejaran las tareas de gestión simultáneamente.

En noviembre de 2017 y a propuesta de Adegí, se concedió a Antxon Garmendia el premio Joxe Mari Korta como reconocimiento a su trayectoria empresarial. En dicho acto, el empresario recibió de manos del lehendakari, Iñigo Urkullu, este preciado galardón.

Ilustración 9. Antxon Garmendia, junto a Arantxa Tapia e Iñigo Urkullu, en la entrega del premio Joxe Mari Korta



Fuente: Plastigaur

De cara al futuro, uno de los retos a los que se enfrenta Plastigaur es la formalización de la participación de los socios en las cuestiones empresariales a través del gobierno. Tras los éxitos cosechados en el mercado y la reestructuración emprendida para poder gestionar la dimensión alcanzada, es el momento de abordar el gobierno de la familia empresaria que permita apuntalar y dar larga vida al proyecto Plastigaur.