



Ekimena, Inbertsioa eta Konpromisoa: Familia enpresa baten hazkundeko gakoak

Cristina Aragon eta Cristina Iturriozek idatzitako kasua, Antonio Aranzabal Fundaziorako eta Deusto Business Schoolerako. Egileek eskerrak eman nahi dizkiote enpresari kasua egiten laguntzeagatik eta, bereziki, Antxon Garmendia, Nerea Garmendia eta Josu Varelari, proiektuan parte hartzeagatik. Kasuaren azken bertsioa 2018ko apirilean onartu zen. Itzulpena: Itziar Navarro-Deustuko Unibertsitatea.

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

Por favor, cite la obra empleando la siguiente referencia:

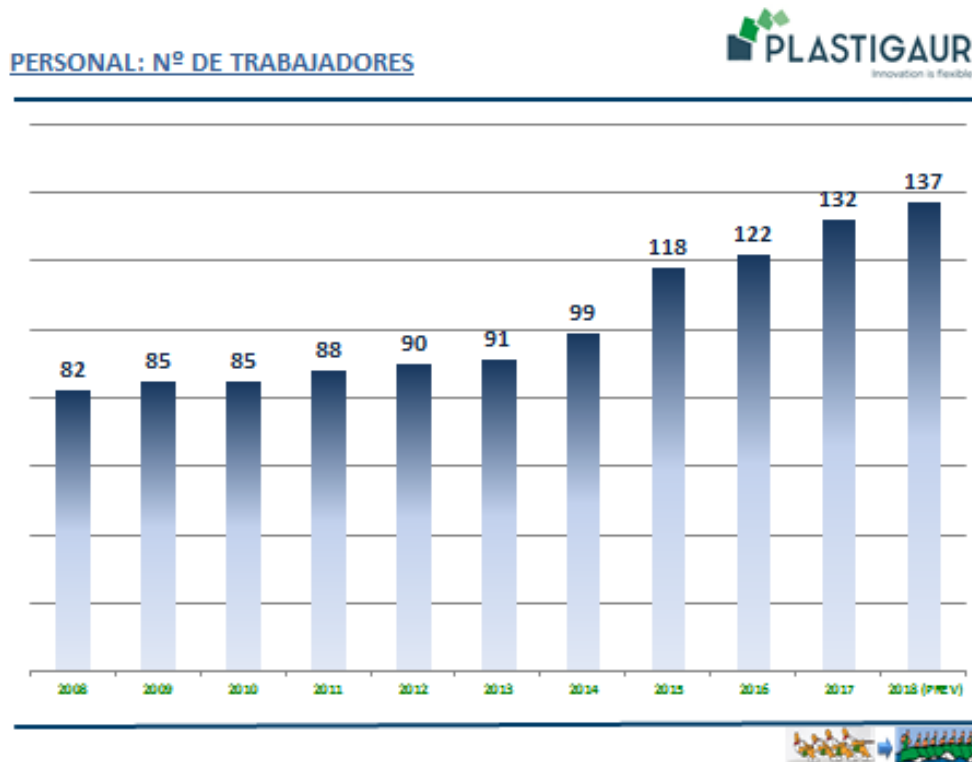
Aragón, C. e Iturrioz, C. (2017) Hijos de Juan de Garay. *Colección de Empresas Familiares Longevas - Segunda Colección*, Fundación Antonio Aranzábal, San Sebastián.

Mendi berdeen artean eta errepidearen alde batera eta bestera herriak utzita, Andoainera iristen ari garela Plastigaurren lantegia dago, eraikin berri ikusgarriarekin. Negu hotza atzean utzita, eraikin funtzional batean sartu gara, gehigarri eta konplexutasunik gabea. Beroa barrutik iristen da, baita harrera egiten digun eta barrura sartzera gonbidatzen gaituen esku ireki batetik ere...

2017 Egiten jakitea zabaltzea

“*Innovation is flexible*” goiburua duela, Plastigaur Gipuzkoako familia enpresa ertainen adibideetako bat da. Industria enpresa honek estrategia argia eraman du aurrera eta, bost urteko epean, % 50 handitu da bere enplegua, ekoizpena eta fakturazioa.

1. grafikoa. Langileen kopuruaren bilakaera (2008-2018)



Iturria: Plastigaur

Familiaren bigarren belaunaldian 2005ean iritsi zen negozioaren zuzendaritzara eta sortzaileen espirituan sakontzea lortu du. Sortzaileak, hain zuzen ere, sorreratik bertatik, negozio aukerak antzeman eta aprobetxatzen ahalegindu dira, kalitate handiko produktu bat eskaintzeko. Ahalegin hori oso aintzat hartu du merkatuak urte hauetan guztietan.

Plastigaurren hazkunde iraunkorrak punta-puntako teknologian inbertsio sendoak eta etengabeak eskatu ditu. Inbertsio horrek produktu gama sofistikatua eskaintzea ahalbidetu dio enpresari eta, horrela, merkatu segmentu berriek eskaintzen zituzten aukerei erantzun ahal izan die. Ibilbide horrek Plastigaur sektoreko liderren mailan kokatu du.

Ildo horretatik, 2017-2020 Plan Estrategikoak ikuspegi estrategiko jakin bat sendotzen du, kudeaketa profesionalizatzea. Hazkundearen aldeko apustua ere berritzen du, familia enpresaren espirituarekiko konpromisoa berretsiz.

Plastigaur gaur berrikuntza da, kalitatearekin, teknologia berriekin eta ingurumenarekin konpromisoa duen kalitatea. Sektorean ia 30 urte baino gehiagoko ibilbidea eginda, etorkizuneko ikuspegia eta I+G+Bko garapena funtsezkoak dira enpresaren hazkunderan. Urte hauetan, bezeroekin epe luzeko harremanak sendotu ditu, bi elementutan oinarrituta: zerbitzu maila bikainarenganako konfiantza eta prozesuaren kontrola, balio kate osoan zehar. Etorkizunari begira, erakunde osoan zehar proiektuarekin konpromisoa eta erantzukizuna bermatuko duen kultura ezartzea da erronka. Baina, hori guztia ezinezkoa izango litzateke Antxon Garmendia buru zela, proiektuari ekitea erabaki zuten bi bikote haiek gabe.

1. irudia. Plastigaurreko sarrera



Iturria: Plastigaur

Ordiziako hazia

Enpresa izan aurretik, Plastigaur asmoa izan zen, Antxon Garmendiaren asmoa, ekimen eta espiritu ekintzaile handiko gaztea. Lehenengo urratsak, ordea, ez zituen industrian egin, ostalaritzan eta musika munduan baizik.

“Zortzi anai-arreba ginen; ni seigarrena nintzen eta Juan Martin, zortzigarrena. Ordizian kafetegi bat genuen, “Café Comercio” izenekoa, eta han aitari laguntzen nion, hamaika urte nituenetik. Aita, José Garmendia, nik 18 urte nituela hil zen, eta orduan hartu nuen negozioarekin aurrera jarraitzeko konpromisoa. Arraroa gerta daiteke seigarren senidea izanik neuk hartzea negozioaren ardura, baina hala izan zen, eta neure anai-arrebek modu naturalean onartu zuten erabaki hori.” - Antxon Garmendia, Plastigaurren sortzailea.

Antxon Garmendiak musika zaletasun handia zuen, eta proiektuak abian jartzeko ekimena ere bazuen, musika talde bat sortu zuen, nolabaiteko arrakasta lortu zuena 1966 eta 1969 urteen artean.

“Errondaila batean sartu nintzen, Laguntasuna Errondailan, eta gitarra jotzen ikasi nuen. 1966an, errondaila horretako bost kidek musika eta ahots talde bat osatu genuen, Bostak izenekoa. Geure etxean egiten genituen entseguak, tabernaren atzeko aldean. Artista berrien lehenengo saria lortu genuen Donostian, eta “Urrezko Oilarra”, Eibarko sariketa bateko lehenengo saria. Espainiako iparraldeko 50 talde aurkeztu ziren lehiaketa bat irabazi genuen eta, horrela, 1967an, Espainiako Telebistako “Salto a la fama” saioan zuzenean jo ahal izan genuen”. - Antxon Garmendia, Plastigaurren sortzailea.

2. irudia. Bostak musika taldea



Iturria: Antxon Garmendia

Emanaldi eta entseguetan irabazten zuten diruarekin ordaintzen zituen Antxon gazteak bere ikasketak, familiaren tabernan lan egiten zuen bitartean. Une jakin batean, negozio txiki bat abian jartzeko aukera aurkeztu zitzaion, musikarekin lotuta.

“Zumarragan “Sol y Luna” dantzalekua ireki zuten 1967an. Guk, Bostak taldeak, emanaldiak egiten genituen han eta kobratu egiten genuen. Lokalaren jabeak dantzalekua ustiatzeko aukera eskaini zidan, bi urtez, hilean 50.000 pezetaren truke. Amarekin kontsultatu nuen proposamena, nik dirurik ez nuelako. Baina ezin izan nuen konbentzitu eta, azkenean, sei hilabeteko konpromisoa besterik ez genuen hartu. Familia arduratzen zen dantzalekuaren ustiapenez, eta taldeak abestu egiten zuen. Hilabete horietan 300.000 pezeta garbi irabazi genituen, baina jabeak, negozioa ikusita, ez zigun kontratua berritu nahi izan. Aukerak azaltzen dira, baina arriskurik eta konpromisorik hartzen ez baduzu, desagertu ere desagertzen dira.” - Antxon Garmendia, Plastigaurren sortzailea.

Antxonek amets asko zituen, sendagile izan nahi zuen, irakasle... Baina erosotasunari eta hurbiltasunari begira, Tolosako Papergintza Eskolan hasi zen, 1966an, lehenengo promozioan. Karrera amaituta, papergintzako ingeniari tekniko izanik, praktikak inguruko paper lantegietan egin zituen. 1972an Comaypa sortu zen, Espainiako iparraldeko paper biltegien kooperatiba, Euskal Herritik Galiziaraino zabaltzen zena.

Antxon OTEICek kooperatibako gerente izateko egin zuen lan eskaintzara aurkeztu zen, eta aukeratu egin zuten. Kooperatibak hogeita bi bazkideren erosketak biltzea zuen helburu. Bazkide horiek paper biltegiak eta handizkako banatzaileak ziren. Antxonek paper mota desberdinen erosketak biltzeko ahalegina egiten zuen, eta kooperatibako bazkideen eskariaren bolumenari esker, murrizketa handiak lortzen zituen erosketaren prezioetan.

“Lan horretan ikasi nuen erosketaren bolumenak zekartzan abantailak eta eskura ordaintzearen garrantzia. Bolumenari eta cashari esker, oso prezio onak lortzen nituen. Kooperatiba, hasieran, bulego bat besterik ez zen. Ondoren, Zizurkilan pabiloi bat eskuratu genuen. Horrela, biltegiratzeko aukera izan genuen eta aukera horri esker, kooperatibaren erosketen kudeaketa optimizatzea lortu genuen.” - Antxon Garmendia, Plastigaurren sortzailea.

1978-1998 Plastigaurren ernamuina

1978an, Donostiako Easo kaleko etxabe batean paperezko poltsak egiteko lantegi bat –Bolsas Ortiz– zuen bikote batek, erretiroa hartzera zihoala, Antxoni proposatu zion negozioaren ardura hartzeko. Antxonek, nahiz eta Comaypako gerente izaten jarraitu, ez zion aukera horri ihes egiten utzi nahi izan. Juan Martin anaia txikiaz gogoratu zen, soldadutza egiten ari zena. Negozio horrekin gelditzeko aukera eskaini zion. Negozioa eskuz aldatzeko milioi bat pezeta behar zituen eta, Teresa Sarriegui amarekin hitz egin ondoren, zenbateko horren maileguaren bermea eman zion amak. Anaiak, soldadutza bukatuta, Ortiz senar-emazteak ordezkatu zituen eta poltsak egiten jarraitu zuen.

Handik 5-6 hilabetera, Antxoni beste negozio aukera bat eskaini zioten. Kasu honetan, kooperatibaren hornitzaile zen paperezko ezpainzapien fabrikatzaile batek makineria saltzeko asmoa zuela jakinarazi zion.

“Juan Martinekin hitz egin nuen eta Sozietate bat sortzea proposatu nion. Sozietate horretan, ordura arte berak kudeatzen zuen paperezko poltsen negozio txikiari ezpainzapien fabrikazioaren negozioa gehitzea proposatzen nion. Makina erostera joan ginenean, jakin genuen Gijoneko lantegi txiki bati saldu berri ziola. Eta makina berri batek zenbat balio zuen galdetzea bururatu zitzaigun. Alcoiko fabrikatzaile batengana joan ginen: makina berriaren kostua 3 milioi pezetakoa zen. Eta erostea erabaki genuen” – Antxon Garmendia, Plastigaurren sortzailea.

Hala, paperezko poltsen negozio txikiari ezpainzapien fabrikazioko negozio berria gehitu zitzaion. Negozioan bi anaiek eta haien bi emazteek hartu zuten parte, elkarren artean ahizpak, gainera: Maite eta María Antonia Goñi Pérez. Hala, lauren artean merkataritza sozietate bat eratu zuten. Horrela jaio zen, 1979an, Manipulados Enara SA enpresa.

“Enpresak poltsak eta ezpainzapiak saltzen zizkien bai kooperatibari eta bai beste kontsumitzaile batzuei. Espainia osoko bezeroak ezpainzapiak eskatzen hasi zitzaizkigun. Hilabete gutxira, bi langile kontratatu behar izan genituen Juan Martini laguntzeko. Ezpainzapien eskaria izugarri handitu zen. Eskari horri erantzuteko, txanda bakarretik bira igaro ginen eta, berehala, bitik hirura: txanda bat Juan Martinek egiten zuen eta beste biak langile berriek” - Antxon Garmendia, Plastigaurren sortzailea.

1980an, makina bete-betean ari zela, industrialde batera mugitu ziren eta 500 m²-ko nabea erosi zuten. Sozietateak, kapital txiki batekin hasi zenak, urte oso gutxian hasierako ekoizpena halako hamar lortu zuen. Horrek makineria berria erostera eta langile gehiago kontratatzea eraman zituen.

“1980. urte inguruan, Martutenen pabiloi bat bilatu genuen eta hara mugitu genuen poltsak eta ezpainzapiak egiteko makina. Ezpainzapien makina bere erabileraren % 100ean erabiltzen genuen. Horregatik, bigarren makina bat erosi genuen, baita hirugarren bat ere. Guztira, egunean 1.000.000 ezpainzapi egitera iritsi ginen. Oso urte onak izan ziren. Kooperatibako nire ibilbideari esker, bankuen konfiantza nuen, urte asko baineramatzan haiekin lanean. Hortaz, ez nuen arazorik izan merkataritza arriskua emateko, gure hazkundea finantzatu ahal izateko...”- Antxon Garmendia, Plastigaurren sortzailea.

Aukera berriak iritsi ziren. 1982an, Gráficas Ibares enpresak, poltsak egiteko plastikoa ekoizten zuenak, finantza arazo larriak izan zituen eta plastikoaren atala saltzea erabaki zuen, inprimatze jarduerarekin bakarrik gelditzeko. Plastikoa Espainian sartu berria zenez, eskaintza oraindik oso mugatua zen, eta, negozioak etorkizuneko potentziala zuela ikusirik, estrusio makinak horiek erostea erabaki zuten, Martuteneko pabiloian jartzeko.

“Enpresako langileetako batzuk ere hartu genituen, plastikoaren negozioan azkar barneratzea lortzeko. Horrela, polietileno filma ekoizten hasi ginen, bai enbalatzeko bobinak egiteko eta bai plastikozko poltsak egiteko. Plastikoen merkaturatu hazten hasi zen; paperezko poltsek eta ezpainzapiak, ordea, gero eta lehia handiagoa zuten eta marjina txikiagoa uzten zuten. Azkenean, ezpainzapien negozioa saltzea eta plastikora mugatzea erabaki genuen. Horretarako, Andoainera mugitu ginen, eta gaur egungo Plastigaur sortu genuen.” - Antxon Garmendia, Plastigaurren sortzailea.

3. irudia. Airetik hartutako ikuspegia



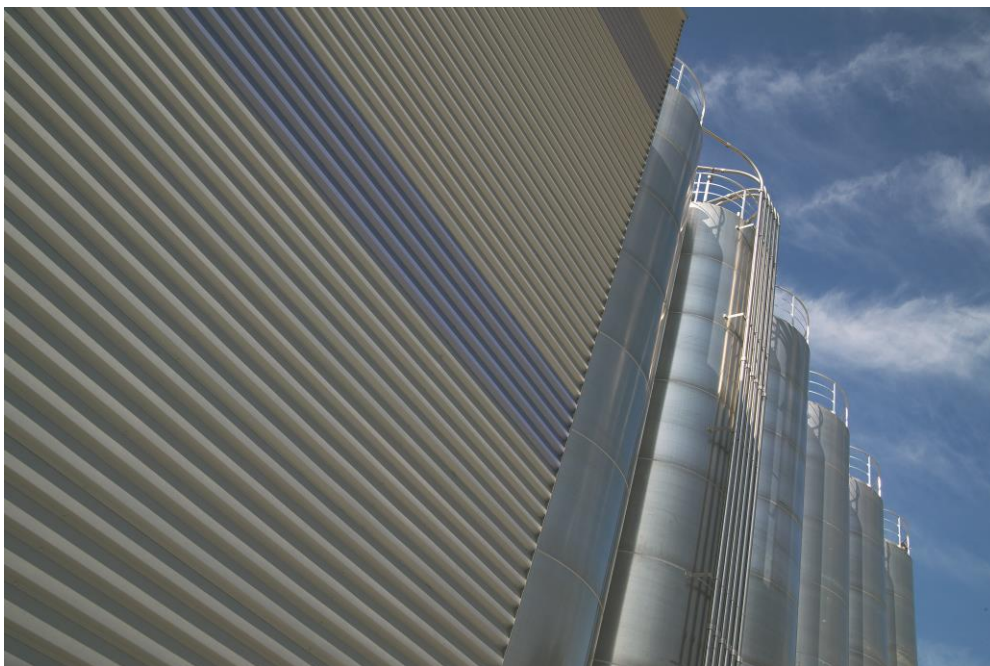
Iturria: Plastigaur

1989an jaio zen Plastigaur, 2.000 m²-ko pabiloi batean, Andoainen. Negozioa hartzen ari zen bolumena ikusita, Antxonek kooperatibaren zuzendaritza uztea erabaki zuen eta Plastigaur sortu berriaren zuzendari gerente ardura hartu zuen bere gain. Juan Martin anaia ekoizpenaz arduratuko zen eta María Antonia emaztea Administrazio zuzendaritzaz. Urratsez urrats, inbertsioak egiten joan ziren, merkatua hazten zihoan heinean. Jarduera abiarazteko erositako bigarren eskuko makineriaren ordezt, makineria berria sartzen joan ziren horrela. Urte haietako jarduera oso bizia izan zen; ezinezkoa zen makinak gelditzea, urtean astebete besterik ez zuten gelditzen, urtearen amaieran, mantentze lanak egin ahal izateko. Hala eta guztiz ere, ez ziren urte errazak izan. 1998an, uholdeak izan ziren Donostialdean, eta Andoainen kalteak larriak izan ziren. Lantegia goiko aldean kokatuta egonik ere, uraren indarrak bertako euste horma lehertu zuen eta makinaren erdia inguru hondatu zituen.

“Telebistan atera ginen. Enpresaren amaiera izango zela pentsatzen genuen. Zorionez, Eusko Jaurlaritzak laguntzak eman zituen eta Elkargik 100 milioi pezetako mailegu baten bermea jarri zuen, makineria berria erosteko. Hasieran, bigarren eskuko makineria zen, azkarrago eskuratu ahal izan zelako, baina gero, laguntzei esker, makina berri eta modernoak erosi genituen. Lantalde osoak berehala erreakzionatu zuten: 48 orduren buruan, lantegia berriro martxan zen, zati bat aire zabalean jarrita, kaltetuak suertatu ez ziren makina gutxi batzuekin. Oso ongi gogoratzen du, guztion ahalegina izan zen” – Antxon Garmendia, Plastigaurren sortzailea.

Egoera larria izanik ere, inbertsio berriek makineria berritzeko balio izan zuten, ekoizpen pneumatikoko sistema jarri zen, eta lehengaiaren biltegiaren logistika hobetu zen. Lehengai, horrela, 25 kiloko zakuetan ekarri beharrean, kanoi zisternetan ekartzen eta siloetan metatzen hasi zen.

4. irudia. Plastigaurreko siloak



Iturria: Plastigaur

1999-2003 negozioa sendotzea eta bigarren belaunaldia sartzea

Bere ibilbideari eta aipatutako berritze horri esker, enpresak bezero oinarri sendoa bereganatu zuen eta, horrela, merkatu kuota garrantzitsua zuen Espainiako merkatuan. Ordura arte, negozioaren hazkundera “commodity” produktu bat ekoitzi eta Espainian saltzean oinarritu zen. Produktua, hortaz, plastikozko film estandarra zen, bestelako bereizgarririk gabea eta balio erantsi txikikoa.

Hala ere, lortu zuten tamainari esker, Plastigaur I+G+Bn lanean hasi zen. Aurrerago, 2000. urtean, lehentasunezkoa izango zen hori. Garapen horiei esker, produktu gama hobetu eta zabaldu egin zen. Alde batetik, film atzeragarri bat garatu zen, hirugarren mailako enbalatzeko egiteko, *stretch hood* deitutakoa, esate baterako. Produktu horrekin, Plastigaur erreferentziatzeko hornitzaile bihurtu zen paletetan metatutako zamak enbalatzeko sektorean. *Stretch hood* aurrerapen teknologiko handia izan zen eta enbalatzeko prozesuaren kostuak minimizatzeko aukera eman zuen, paletak biltzeko plastiko gutxiago erabili behar zelako eta prozesu horretan bero iturriak erabiltzea saihesten zuelako. Eta, bestalde, bigarren mailako multzokatzeetarako filma optimizatu zen. Film horrekin hainbat produktuz osatutako multzoak biltzen ziren. Optimizazio horrek produktuaren sofistikazioa handitu zuen eta, bide batez, enpresarentzat balio erantsi handiagoa ekarri

5. irudia. Plastikoa egiteko prozesua



Iturria: Plastigaur

1999ko urtarrilean, Nerea Garmendia, Antxon Garmendiaren alabetako bat, hasi zen enpresan lanean, Deustun Enpresen Administrazioa eta Zuzendaritza ikasi ondoren. Nereak txikitatik izan zuen lotura, modu batera edo bestera, enpresarekin. Nereak eta bere ahizpak harreman estua zuten Juan Martin eta Maria Antonia osaba-izebekin eta haien bi semeekin. Horregatik, bi familia sortzaileek enpresaren gorabeherak bere egunerokoan bizi zituzten. Gainera, Nereak udak eta oporrak aprobetxatzen zituen enpresan lan txikiak egiteko. Baina unibertsitateko ikasketak bukatu eta lehenengo lan esperientzia izan zuen arte, aitak ez zion hitz egin enpresan lan egiteaz. Nereak familia enpresatik kanpo ibilbide luzeagoa egin nahi zuen, baina Antxonek ikustarazi zion komeni zela lehenbailehen enpresan sartzea.

“Finantza arloan prestakuntza jasotzen hasi nintzen; une hartan, ez zitzaidan hain arlo erakargarria iruditzen, eta aitak konbentzitu ninduen. Ez kezkatzeko esaten zidan, hortik hasi eta gero beste gauza batzuk egingo nituela...” – Nerea Garmendia, Plastigaurreko finantza zuzendaria.

Lehenengo hilabeteen ondoren, Nerea negozioaren lan egiteko modura ohitu zen eta nolabaiteko automatizazioari ekin zion, finantza arloko prozesu batzuetan.

“Aitaren ohitura nagusietako bat eskudirutan ordaintzea zen, enpresaren arrakastaren gakoetako bat zen eta oraindik ere eusten diogu horri. Beti eskura zuen paper handi bat, taula batekin. Bertan jasotzen zituen maileguak, mugaegunak,... Gogoan dut dena paperean zegoela eta kalkuluak eskuz egiten zirela...” - Nerea Garmendia, Plastigaurreko finantza zuzendaria.

Finantza arloko lehenengo fase horren ondoren, Nereak kalitate, ingurumen eta lan arriskuen sistemari lotutako gaien ardura hartu zuen. Arlo horiek berriak ziren enpresan. Horregatik, buru-belarri aritu zen lanean hurrengo urteetan.

“Kalitatearen eta ISO ziurtagirien inguruko prestakuntza jaso behar izan zuen, baina, azkenean, dena oso ongi joan zen. Kalitatearen ISO 9001 ziurtagiria 1999an lortu genuen; ingurumenaren ISO 14001 ziurtagiria, 2001ean; eta lan arriskuen ziurtagiria eskuratzeko, Lan Arriskuen Goi Teknikari titulua lortu nuen eta, horrela, OHSAS 18001 ziurtagiria lortu genuen 2006an”. - Nerea Garmendia, Plastigaurreko finantza zuzendaria.

Handik denbora gutxira, Nerea Luis Artolarekin ezkondu zen, unibertsitateko ikaskidea. Senar-emazteek lehenengo seme-alaba izan zutenean, Nereak lanaldia murriztea eskatu zuen.

Bitartean, negozioak hazten jarraitzen zuen. Horregatik, 2004an, lantegi berri bat eraikitzea erabaki zen. Aurreko lantegiaren 2.000 m²-ei lantegi berria gehitu zitzairen, 5.500 m²-koa. 1.500 m²-ko solairuartera ere bazuen. Beraz, guztira 9.000 m² izango zituzten, Plastigaurren gaur egungo lantegiaren azalera. Lantegi horretan, urtean 20.000 tona plastiko ekoizten ziren. Plastigaur da, gaur egun, Gipuzkoan film plastikoaren fabrikatzaile bakarra.

6. irudia. Plastigaurren eraikina



Iturria: Plastigaur

Lantegi berria irekitzea inflexio puntu bat izan zen. Une hartatik aurrera, sortzaileek belaunaldi berriari tokia uztea erabaki zuten, eta enpresarekiko loturari Administrazio Kontseilutik eutsi zioten. Negozioari aurreko urteetako espiritu eta bokazio berarekin eusteko asmoz, eta familiaren egoera ikusita, Antxonek bere suhi Luis Artolari enpresan sartzea proposatu zion. Bere prestakuntza eta ibilbidea kontuan hartuta, Antxonek Luisi proposatu zion familia enpresan sartzea, gerentearen ardura hartzeko. Aitagarrebaren eskaintza aztertu ondoren, Luisek baiezkoa erantzun zuen.

“Enpresa proiektua erakargarria zen eta lanbide garapen handia eskaintzen zion. Uste dut bi alderdi horiek gakoak izan zirela Luisek aitaren eskaintza onartzeko, nahiz eta egoera oso erraza ez izan. Izan ere, familiaren enpresa proiektua zuzentzeko ardura oso handia zen” – Nerea Garmendia, Plastigaurreko finantza zuzendaria.

Enpresan hainbat hilabetez kudeaketa arlo desberdinak ezagutu ondoren, eta urte betez Antxonekin eskuz esku lan eginda, Luisek negozioaren gidaritza hartu zuen. Zehazki, 2005ean hartu zuen Luis Artolak Plastigaurreko gerentzia, Antxonon ordeztu.

“Luisi erakutsi nahi izan nion, zuzendaritza mailan, erosketa eta finantza arloak funtsezkoak direla gurea bezalako negozio batean. Balio erantsia nahiko txikia da eta lehengaiak pisuaren % 70 hartzen du. Hortaz, merkatu prezioen gorabeherak eragin handia dute. Horregatik guztiagatik, oso garrantzitsua da ongi erostea, hau da, bolumena eta ordainketa” – Antxon Garmendia, Plastigaurren sortzailea.

2005-2012 Enpresa profesionalizatzea

Lusek gerentziaren ardura hartu zuen, erabakitzeke erabateko autonomia zuela. Baina Antxon negozio arlo askoren buru izanenez, Luisen ardurak funtzio asko hartzen zituen: ekoizpenetik hasi eta plangintzara, erosketak eta bezeroen arreta ere barne zirela.

“Lehen guztiek egiten zuten denetarik, baita gerenteak ere. Ekoizpen zuzendariak, esate baterako, eragiketak zuzentzeaz gainera, formulak egiten zituen, planifikatu, txostenak prestatu... Negozioak hazkunde handia izan bazuen ere, antolaketari begira, ez zen gehiegi aurreratu.” - Nerea Garmendia, Plastigaurreko finantza zuzendaria.

Egoera horren aurrean, 2008an familia enpresa bat izatetik familia enpresa profesionalizatu bat izatera igarotzeko urratsa egitea erabaki zen. Prozesu hori 2008-2012 Plan Estrategikoaren barruan landu zen, enpresaren berrantolaketa helburu zuena. Horretarako, antolaketa gaietan espezializatutako aholkularitza batek Piramide proiektua diseinatu zuen.

- *“Lehen, industria zuzendariak merkataritzan ere garrantzia zuen eta erabakiak pertsona oso gutxiaren eskuetan kontzentratzen ziren. Hori oso egokia izan daiteke enpresa tamaina jakin batera iristen den arte, baina hazten bazara, Plastigaurrek egin duen bezala, eta, gainera, enpresaren gidaritza beste pertsona batzuek hartzen badute, antolaketan ere aldaketak egitea komeni da” - Josu Varela, Plastigaurreko ekoizpen zuzendaria.*

Zuzendaritza mailan, Piramide proiektuak ardura bakoitzaren zereginak argitzen lagundu zuen. Hala, espezializazio eta delegazio handiagoa bultzatu zen, gerentzia, azken batean, zuzendaritza funtzionalen gainean eraikitzeke. Ildo horretatik, zuzendaritza teknikoa eta ekoizpen zuzendaritza bereizi ziren, merkataritza zuzendaritza sortu zen, eta finantza zuzendaritzari zegoen bezala eutsi zitzaion. Aldaketa horien eraginez, enpresaren organigrama berri egin zen: zuzendaritza talde espezializatu bat izango zen, erabakitzeke gaitasuna izango zuena, Zuzendaritza Batzordearen bidez. Zuzendaritza Batzordeko kide izango ziren merkataritza zuzendaria, zuzendari teknikoa, ekoizpen zuzendaria, finantza zuzendaria eta gerentea. Familiari dagokionez, Nerea Garmendiak finantza zuzendaritzan jarraitu zuen eta Ion Garmendia lehengusuak mantentze lanen ardura hartu zuen.

Sail bakoitzaren barruan ere berrantolaketa egin zen edo, gutxienez, funtzioak egituratu ziren: nor zeren arduradun zen argitu zen eta nork egiten zuen zereginetako bakoitza erabaki. Erantzukizunak eta funtzioak definitzea aldaketa handia izan zen Plastigaurren funtzionatzeko moduan.

- *“Hazkundearen barne kudeaketa erronka handia da. Piramide proiektuaren ondoren, antolaketa argiagoa zen eta zereginak banatuago zeuden. Horrek delegazio handiagoa esan nahi du, baina, aldi berean, erakundean pertsona gehiagok ardurak hartzea. Gainera, bereziki zaindu behar da berregituratze horretan familia enpresen ezaugarri diren hurbiltasuna, konfiantza eta balioak ez galtzea” - Josu Varela, Platigaurreko ekoizpen zuzendaria.*

Era berean, Piramide proiektuaren barruan, eta negozioaren hazkunderari efizentziaz erantzuteko funtzionatzeko modua optimizatzeko asmoz, prozesuetan oinarritutako kudeaketa landu zen. Horretarako, elkarriketak egin zitzaizkien langile guztiekin eta BPM bat ezarri zen (*Business Process Management*), ERPekin integratuta, negozioaren prozesu gakoak automatizatu eta digitalizatzeko.

Azken batean, Piramide proiektuak eragin handia izan zuen eta komunikazio asko eskatu zuen. Langileei azaldu behar zitzairen aldaketen azken helburua negozioaren antolaketa eta kudeaketa profesionalizatzea zela, ez besterik. Piramide proiektua ezarri zenean, marketineko barne kanpainak egin ziren, lelo jakin batekin: *“Dibertsifikatzea eta kanpora irekitzea, familia balioei eutsiz”*. Andoaingo lantegiko hormetan oraindik ere kanpaina hartako irudiak daude: herri kirolen irudiak dira, balio jakin batzuk iradokitzen dituztenak, esate baterako, ahalegina, konpromisoa edo talde lana.

“Kudeaketa profesionalizatzea lortu da, talentu berria erakarri da, esperientzia duen jendea, proiektu aurreratuak landu ahal izateko, Plastigaurrek hazten jarraitu nahi baitu. Baina garrantzitsuena, beti bezala, pertsonak dira. Argi dugu profil jakin bateko pertsonak behar ditugula. Ez dira nahikoak ikuspegi teknikotik ongi prestatutako profesionalak; buru irekiko jendea behar dugu, langilea, inplikazio handikoa, apala, hurbila, Plastigaur proiektuarekin hazteko eta ikasteko gogoia duena. Proiektu handi bat dugu, hori da garrantzitsuena. Eta badakigu inor ez dela ezinbestekoa hartan – Josu Varela, Plastigaurreko ekoizpen zuzendaria.

2012-2020 Balioa eranstea

Talde berriak egin zituen hobekuntzak garrantzitsuak izan baziren ere, Plastigaurren produktuak plastiko anonimo bat izaten jarraitzen zuen, hirugarren eta bigarren mailako enbalatzeetan erabiltzekoa. Lehen mailako enbalatzeetako plastikoa, alegia, produktua ukitzen duen plastikoa, fabrikatzera igarotzeko pausoak eskatzen zuen inprimatze munduan sartzea. Hain zuzen ere, apustu handi hori egin zuen Plastigaurreko zuzendaritzak, 2012-2016 Plan Estrategikoan.

“Beti eskatu izan ziguten hori. Bezero batzuek inprimatu gabeko plastikoa guri erosten ziguten, eta inprimatutakoa, berriz, beste hornitzaile bati. Baina beste bezero batzuek ez ziguten ezer erosten, portfolio osoa eskaintzen ez genielako. Estrusioan adituak ginen, baina ez inprimatzean” – Nerea Garmendia, Plastigaurreko finantza zuzendaria.

Berriro ere, erabakia aukera batek eragin zuen. Luisek inprimatzean adituak ziren sustatzaile batzuen proposamena jaso zuen. Nahiz eta aukera benetakoa ez izan eta, azken momentuan, proposamena ez gauzatu, Plastigaurreko zuzendaritzak ordurako hainbat urrats eginak zituen norabide horretan, eta bidean aurrera jarraitzea erabaki zuten, bazkiderik gabe bazen ere. Inbertsio berriak eskatzen zituen apustu hark, gaitasun berriak, produktu berriak eta erronka berriak. Berriro ere, ekimena, inbertsioak eta konpromisoa, familia enpresa honen hazkundearen gakoak.

“Inprimatze enpresa batean beste batzuekin parte hartzeko proposamena iritsi zitzagun. Horrela, balio erantsi handiagoko eta marjina handiagoko segmentu batean sartzeko aukera genuen. Horretarako, enpresa haren kapitala 2 milioi euro handitu behar zen. Baina gure bazkide izango zirenen jokabide ez oso etiko batek proiektua bertan behera uztea eragin zuen eta, horrela, inprimatzearen munduan beste inor gabe sartzeko bidea bilatu genuen” - Nerea Garmendia, Plastigaurreko finantza zuzendaria.

Eta halaxe izan zen. 2013an makina erosi zuten, Alemaniako teknologia berri batean oinarritua, eta 2014an abian jarri zen proiektua. Inprimatze makinaren fabrikatzaileak berak, Windmöller and Hölscher enpresak, lagundu zuen prozesuan.

“Beti punta-puntako teknologiaren aldeko apustua egin dugu, makineria efizienteena erosi izan dugu, produktuaren kalitate gorena bilatuz.”- Nerea Garmendia, Plastigaurreko finantza zuzendaria.

7. irudia. Plastikoa koloretan inprimatzeko makineria berria



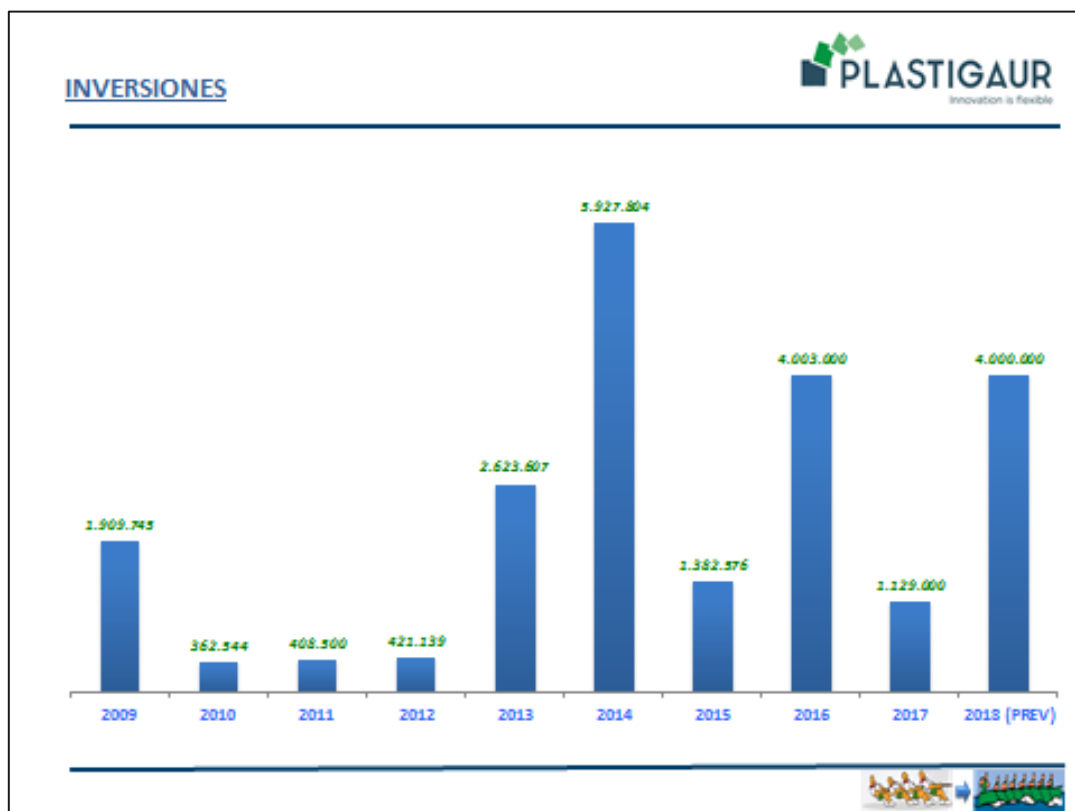
Iturria: Plastigaur

Baina hori ez zen nahikoa. Izan ere, inprimatze eskaintza garatu ahal izateko, makinez gainera, jakintza ere behar zen. Arrazoi horrengatik, inprimatzean espezializatutako Bartzelonako lantalde bat ekarri zuten enpresara. Pertsonekin eta makinekin, inprimatze eta *converting* atala sortu zuten, merkatu berrietan sartzeko eta balio erantsi handiagoko sektoreetara hurbiltzeko. Gainera, prestakuntza jaso berri zuten pertsonen txanda berri bat sartu zen, inprimatze teknikak lantalde berriarekin ikas zituzten. Langile gehiago ere kontratatu ziren, sor zitezkeen bi txanda gehigarriak betetzeko. Langile horiek ere hasieran prestakuntza jaso zuten, lehenengo uneetan, lantaldea behar baino handiagoa izan zen.

Inprimatzeaz gainera, 2015ean Plastigaurrek elikagaien sektorean sartzea erabaki zuen, eta ijztereko makina bat erosita, enpresak gaur egun produktuari hesi propietateak eransteko gaitasuna du. Une horretatik aurrera, Plastigaurrek lehen mailako enbalatzeentzat plastiko konplexu bat eskaintzen du, elikagaien sektorean erabil daitekeena.

“Nerea Garmendiak, finantza zuzendariak, galdera bat egiten dit maiz: ‘Baina, noiz gelditu behar dugu? Noizbait izango al dugu ekitaldi lasaiago bat, horrelako inbertsio mailarik gabekoa?’ Eta nik hauxe erantzuten diot: ‘Zuek erabakitzen duzuenean geldituko gara!’ Familiak enpresaren etorkizunarekin erakutsi duen ekimen, apustu eta konpromisorik gabe, hori guztia ez litzateke posible izango” – Josu Varela, Plastigaurreko ekoizpen zuzendaria.

2. grafikoa. Plastigaurren inbertsioen bilakaera (2009-2018)



Iturria: Plastigaur

Plastigurrek plastikozko filma ekoizten du, ehunka forma desberdin erabilita, ehunka inprimatze diseinuz baliatuz. Film sofistikatu bat da, bai formulazioari dagokionez eta bai pertsonalizatzeko aukera ematen duelako. Desberdintzean oinarritutako lehiatzeko abantailaren oinarrian bezeroaren etxean enbalatze prozesuaren kontrol handia dago. 2017-2020 Plan Estrategiko berriak estrategia horretan sakontzen du, helburu bikoitz batekin. Alde batetik, zuzkidura berriaren potentzialetik abiatuta, Plastigurrek merkatuan duen presentzia zabaldu nahi du, balio erantsi handiagoko produktuak eskainiz. Beste alde batetik, ekoizpenaren efizientzian aurrerapausoak eman nahi dira, 4.0 Industriari lotutako proiektuen bidez. Halaber, iraunkortasunari eta ekonomia zirkularrari ere heldu nahi zaio. Hala, apustu argia egin da energia berriztagarrien alde –enpresak 100 kWp-eko potentziako eguzki instalazio fotovoltaiko bat du–, hondakinak guztiz bereizten ditu, energia kontsumoan efizientzia handitu nahi du, BAT politika erabiltzen du (eskuragarri dagoen teknologiarik onena) makineria erosterakoan, eta ISO 14001 Ingurumeneko Kudeaketa Sistema du.

Familia proiektuaren etorkizuna

Plastigaur bi senar-emazteren eta bi senitarteren enpresa inplikazioaren emaitza da. Bi anaia bi ahizparekin ezkondu ziren eta bi bikoteek bat egin zuten, lehenengo Manipulados Enara enpresan eta, gero, gaur Plastigaur enpresa proiektua den honetan.

“Enpresari lotutako nire lehenengo oroimena ez da Plastigurrekoa, baizik eta paperezko ezpainzapien enpresakoa. Aste bukaeretan lantegira joaten ginen eta makina artean ibiltzen ginen. Oroigarri fisiko bat badut; izan ere, egun batean, paper bobinen artean jolasten ari ginela, bobinetako bat erori eta oinean zauri bat egin zidan. Oraindik ikusten ari naiz. Gogoan dut igande askotan aitona-amonen etxean elkartzen ginela eta arratsaldea ezpainzapiak kartoizko zorroetan sartzan ematen genuela. Niretzat, jolas bat zen hura...” - Nerea Garmendia, Plastigurreko finantza zuzendaria.

Osaba-izebak ere enpresako bazkide zirenez eta lehengusuak bi aldeetatik berdina zirenez, familiako kideen arteko harremanak oso estuak izan dira beti.

“Abizen berberak ditugu, osaba-izeba, aitona-amon berberak, beti elkarrekin ibili izan gara: oporretara, ikastolara... Aitona-amonen etxean elkartzen ginen eta lanean laguntzen genuen” – Nerea Garmendia, Plastigurreko finantza zuzendaria.

8. irudia. Garmendia familia lantegian: inprimatze atalaren inaugurazio eguna



Iturria: Plastigaur

Senar-emazte bakoitzak bi seme-alaba ditu: bi neska batzuek eta bi mutil besteek. Nerea lehengusuen artean zaharrena da, eta enpresa zuzendaritzari lotutakoa. Hain zuzen ere, uda batzuetan lantegian lanean aritua zen, lagun batzuekin batera, diru pixka bat irabazteko.

“Enpresako bazkideak lau diren arren, ekintzailea nire aita da. Alaba zaharrena izaterakoan, naturalena zen haren oinordekoa izatea. Horregatik uste dut bide horretara eraman nauela. Egia esan, beti izan naiz ikasle ona eta diziplina handikoa, baina nahiago izango nuen lehenengo beste toki batean lan egitea, esperientzia handiagoa lortzeko. Erasmus Buenos Airesen egin nuen eta praktikak Ibermatica enpresan, baina herrialde hartan. Hala ere, aitak Plastigaurren hasia nahi zuen” – Nerea Garmendia, Plastigaurreko finantza zuzendaria.

2017an, adarretako bakoitzean, ondorengo bakar batek jarraitzen du enpresan lanean. Gainerakoek ez dute enpresarekiko interes berezirik eta, horrela, ondorengotza naturala gertatu da. Gainera, familietako bateko suhia da enpresako gerentea. Beraz, familia jabeetako bi kidek egiten dute lan enpresan zuzendaritza postuetan, bigarren belaunaldian.

Enpresako bazkideen belaunaldi aldaketa 2005ean egin zen, adostasunez. Lau bazkideetatik, hiruk enpresan egiten zuten lan. Oraindik gazteak baziren ere, bazkideetako batek enpresa utzi nahi zuen, eta gerente berria dagoeneko enpresan lanean hasia zenez, egokia iruditu zitzairen guztiek kudeaketako lanak batera uztea.

2017ko azaroan, eta Adegik proposatuta, Antxon Garmendiari Joxe Mari Korta saria eman zioten, bere enpresa ibilbidea aitortzeko. Enpresaburuak Iñigo Urkullu lehendakariaren eskuetatik jaso zuen sari preziatu hori.

9. irudia. Antxon Garmendia, Arantxa Tapia eta Iñigo Urkullurekin batera, Joxe Mari Korta saria emateko ekitaldian



Iturria: Plastigaur

Etorkizunari begira, Plastigaurrek aurrean duen erronketako bat da bazkideek enpresa gaietan duten parte hartzea formalizatzea, gobernuaren bidez. Merkatuan lortutako arrakasten eta dimentsio handiagoa kudeatzeko egindako berregituratzearen ondoren, familia enpresaburuaren gobernuaren gaia lantzeko garaia da, Plastigaurren proiektuari sendotasun eta bizitza luzea emateko.