



## **GARITA, la transición hacia una empresa familiar**

Caso elaborado por Cristina Iturrioz y Cristina Aragón para Fundación Antonio Aranzábal y Deusto Business School. Las autoras agradecen su colaboración a la empresa y en particular a Jesús Irastorza, Miren Irastorza y Jesús Conde por su participación en el proyecto. La aprobación de la versión final del caso tuvo lugar en Julio de 2020.

Antonio Aranzábal Foundation  
Donostia-San Sebastián, 2020  
ISBN: 978-84-09-11513-6

Please cite only the published version using the following reference:

Aragón, C. and Iturrioz, C. (2020) GARITA. *Long-run Family Firms Case Studies - Third Collection*, Antonio Aranzábal Foundation, San Sebastián.

“Hola Cristina, cuánto tiempo sin vernos, no te acordarás de mi...” fue la frase que oí a mis espaldas cuando asistí al encuentro que Elkargi había organizado sobre empresas familiares. Al girarme, no reconocí inmediatamente a Miren Irastorza, pero su voz, su alegría y el cariño con el que me hablaba pronto se abrieron paso en mi memoria y rescataron los días de las aulas en lo que se tejió nuestra relación profesora-alumna.

A la pregunta de en qué andaba ahora, me contestó que, tras adquirir experiencia en distintas empresas y varios años en la dirección de GARITA, estaba en el proceso de asumir la posición de consejera delegada de la empresa. Lo dijo con humildad, como alguien que no ha dejado de aprender. La sintonía fue inmediata y le pedí su tarjeta para retomar contacto más adelante porque la sesión, en la que su padre iba a presentar la evolución de la empresa familiar, iba a empezar...

## Del taller mecánico a GARITA Automotive

GARITA Automotive fue fundada en el año 1961 en Zaldibar (Bizkaia). En aquel momento un industrial y el afamado pelotari Pedro Garitaonandia fundaron esta empresa que fabricaba troqueles y funcionaba principalmente como taller mecánico. En el año 1965 otros socios entraron en el capital y en 1972 los socios vendieron la empresa a dos de sus empleados y la actividad se trasladó a Berriz (Bizkaia), comenzando a ser la estampación metálica, la principal actividad de la empresa.

**Ilustración 1: Pabellón en 1972**



Fuente: GARITA

En el 2000 Jesús Irastorza y Javier Echebarria, ambos directivos con una dilatada experiencia en alta dirección, deciden dar un salto en sus vidas y pasar de ser directivos a ser empresarios compartiendo al 50% la propiedad de GARITA. Era una adquisición que iba a cambiar sus vidas. Aunque al principio se trataba de una cuestión personal, por la que dos profesionales asumían el riesgo empresarial, la apuesta impactó a toda la familia.

- *“Yo tenía 14 años cuando mi aita llegó un día a casa y nos contó que había comprado una empresa junto con Javier, su compañero de trabajo en Egaña, SA. Esto me dejó totalmente perpleja, pero rápidamente reaccioné preguntando ¿cuánto os ha costado y cómo la vais a pagar?”* – Miren Irastorza, actual Consejera Delegada de GARITA.

La inversión era efectivamente exigente y la financiación, además de los propios socios, se obtuvo gracias a que el proyecto estaba sólidamente construido y avalado por la relevante experiencia de dos profesionales solventes como Javier y Jesús.

- *“Para resolver la cuestión financiera, presentamos un Business Plan completísimo a tres bancos que nos conocían. Con nuestro recorrido anterior y el BP, confiaron en nosotros y nos aprobaron la financiación”* – Jesús Irastorza, socio de GARITA Automotive.

**Ilustración 2: Socios fundadores (Delfín Gabilondo y Pedro Garitaonandía) y Jesús Irastorza (de izquierda a derecha)**



Fuente: GARITA

Jesús Irastorza, quien hasta ese momento había detentado la dirección general de Egaña SA, se encontró en el 2000 con una oferta de compra de GARITA, una empresa de estampación que conocía bien, por ser proveedora de Mercedes Benz Vitoria. Y propuso a Javier Echebarria controller financiero del embrión de CIE compartir la ocasión. Durante tres meses Javier y Jesús tuvieron acceso a todos los datos de la empresa, lo que les permitió realizar una valoración in situ y llegar a un acuerdo final de comprar a los socios anteriores.

- *“Hicieron algo de mucho agradecer: acompañarnos durante tres meses haciendo una evaluación compartida in situ. Así llegamos a un cierre final, de un acuerdo preliminar. Eran conocidos en el sector y se estableció un trato de confianza pues se hablaba con franqueza y claridad, lo que facilitó mucho las cosas”*. – Jesús Irastorza, socio de GARITA Automotive.

Pese a que la empresa tenía una situación buena, Jesús sabía que, a medio plazo, tenía los días contados si no emprendía un camino de innovación que le permitiese dar el salto que exigía el sector de automoción.

- *“La empresa estaba bien, pero tenía la espada de Damocles encima: le quedaban 3 años de vida, salvo realizar algún cambio, porque el cliente importante iba a reorganizarse y les iba a abandonar”*. – Jesús Irastorza, socio de GARITA Automotive.

La empresa GARITA de entonces, con un bajo nivel tecnológico y de gestión, necesitaba evolucionar para colocarla en la posición a la que Jesús aspiraba, una empresa que le permitiese competir de forma sostenible a largo plazo dentro de la jerarquía de proveedores del sector de automoción.

- *“Fueron muy francos con nosotros. Nos mostraron abiertamente no solo los números, sino el personal, maquinaria, clientes, tipo de producto y conocimiento que existía en la empresa. El equipo tenía mucho conocimiento y enseguida pensamos que era posible transitar del nivel en que se encontraba la empresa, a un nivel Tier2 en un periodo de tres años”* – Jesús Irastorza, socio de GARITA Automotive.

El camino hacia la transformación estaba claro. Aunque la maquinaria de la empresa no tenía mecanismos de automatización, había capacidad de acoplarlos para conseguir la deseada automatización. El equipo era valioso y capaz de evolucionar sobre su base de conocimiento, es decir, los dos socios trabajaron sobre una infraestructura y personas comprometidas que podían evolucionar para ser capaces de transitar a un estadio de empresa con una mayor sofisticación de gestión que les permitiese obtener las certificaciones que exigía el mercado del automóvil.

### Ilustración 3: Producto GARITA



Fuente: GARITA

Jesús y Javier, una vez al mando de su adquisición, el 1 de marzo de 2.000, hicieron una declaración de Misión que hoy en día sigue manteniendo todo su valor:

- *“Crear en GARITA una organización que sabe conocer sus Debilidades y Fortalezas y detectar, en el entorno, las Amenazas y Oportunidades y, planificar acciones, ejecutándolas y midiendo los resultados para desarrollar autónomamente la disciplina asumida y los hábitos correctos para potenciar las Fortalezas y Oportunidades mediante la capacitación continua del Conocimiento de las personas que trabajan en la Empresa”. – Jesús Irastorza, socio de GARITA Automotive.*
- *“Hicimos un plan de innovación completo y en dos años estábamos preparados para entrar en sociedad. Fue necesaria la reconversión de los medios productivos, personas y certificaciones. Además, vimos que en el mercado había huecos que nadie ocupaba y que nosotros podíamos ocupar, empezando a proveer una amplia gama de productos para el sector automoción” – Jesús Irastorza, socio de GARITA Automotive.*

GARITA había sido una empresa con una diversificación sectorial muy amplia que había realizado productos para distintos sectores industriales como máquina herramienta, sector agrícola, defensa, electrodoméstico, calefacción o automoción. Sin embargo, el

nuevo equipo visionaba una actividad centrada en el automóvil, pero con una mayor presencia en él. Por eso ampliaron el catálogo de productos dedicados a este sector.

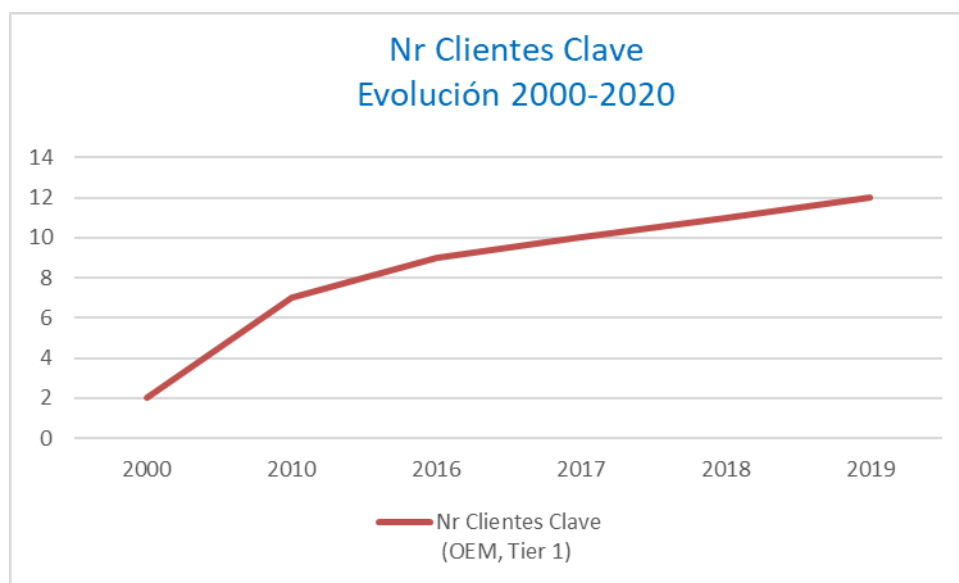
- *“Un detalle importante: basamos nuestra estrategia en nuestro propio desarrollo empresarial sin recurrir a los clientes que tan bien habíamos conocido durante nuestra larga etapa en la anterior empresa. Sabíamos que el sector del automóvil tenía otros nichos (sistemas) en los que poder penetrar, adaptando la empresa a sus requisitos. – Jesús Irastorza, socio de GARITA Automotive*

GARITA es actualmente reconocida en el mercado por fabricar piezas estampadas en acero y aluminio de alta complejidad técnica y conjuntos soldados y ensamblados que son montados dentro de los principales sistemas (sistemas de asientos, chasis, bastidor, columna de dirección, suspensión, transmisión, estructura, etc).

GARITA fabrica unos 30 millones de piezas anualmente. Repartidas en una variedad de aproximadamente 400 piezas distintas que terminan montándose en unos 45 modelos de vehículos.

Especialmente en los últimos 15 años GARITA ha conseguido situarse como empresa colaboradora de sus clientes OEM y Tier1 por su aportación de saber hacer, calidad y servicio. Aunque los acuerdos con sus clientes se realizan en sus sedes situadas en Europa (especialmente Alemania, Francia Reino Unido e Italia) las piezas son suministradas a 14 países repartidos en 4 continentes.

**Ilustración 4: Evolución del número de clientes clave 2000-2020**



Fuente: GARITA

En el 2020, GARITA con más de 50 años de experiencia en la estampación metálica y gracias a un equipo de 70 profesionales es proveedor, desde el corazón industrial del País Vasco concretamente desde una planta de 12.000 metros cuadrados en Berriz.

## La sofisticación del proyecto GARITA: una nueva posición competitiva

Cuando en el 2000 los dos socios compraron la empresa, se complementaron muy bien Javier era el socio financiero-economista, encargado de toda la administración y Jesús llevaba la parte más técnica y comercial de la empresa.

- *“Ambos socios hipotecamos todo. La verdad es que no teníamos ninguna necesidad ninguno de los dos de meternos en esta aventura, podíamos habernos acomodado con una alta garantía de seguir manteniendo ingresos y status. Sin embargo, creo que ambos teníamos el gusanillo de hacer algo más, de crear empresa, de ser empresarios y generar valor y riqueza. Con GARITA vimos la oportunidad, veíamos un proyecto empresarial de futuro. Fue un completo acierto nunca nos hemos arrepentido”- Jesús Irastorza, socio de GARITA Automotive.*

Durante años, ambos jugaron los roles de socios propietarios y directores de GARITA. Eran dos ejecutivos metidos a empresarios y la profesionalización de la empresa vino con ellos. Era lo natural, ambos venían de ese mundo, y aportaron una alta profesionalización en todas las áreas de gestión al proyecto GARITA.

- *“En el 2000, en GARITA había potencial, en muchas organizaciones hay potencial, pero culturalmente tienes que querer dar el salto, y tienes que contar con un equipo que confíe en ti y te siga. Javier y yo llevábamos la dirección entre los dos, aportábamos el pensamiento directivo, la visión estratégica y la parte ejecutiva y comercial e hicimos una selección de una estructura pequeña, pero con muchos conocimientos técnicos que estaban dispuestos a dar el salto a una empresa altamente profesionalizada que fuese capaz de competir al más alto nivel en un sector tan exigente como el de automoción” - Jesús Irastorza, socio de GARITA Automotive.*

El esfuerzo fue muy alto ya que en el sector de automoción hay unas barreras de entrada muy altas y cuesta mucho ser aceptado como proveedor. Tras dar el salto, entre el 2004-2007, GARITA empieza a ser la empresa que soñaron sus socios, siendo capaz de

competir como proveedor *Tier2* en el sector de automoción. GARITA había conseguido unos niveles de gestión y unos procesos consolidados, hacía las cosas bien, y había conseguido entrar en clientes punteros que le daban mucha estabilidad a su recorrido futuro.

### Ilustración 5: Línea automatizada de GARITA



Fuente: GARITA

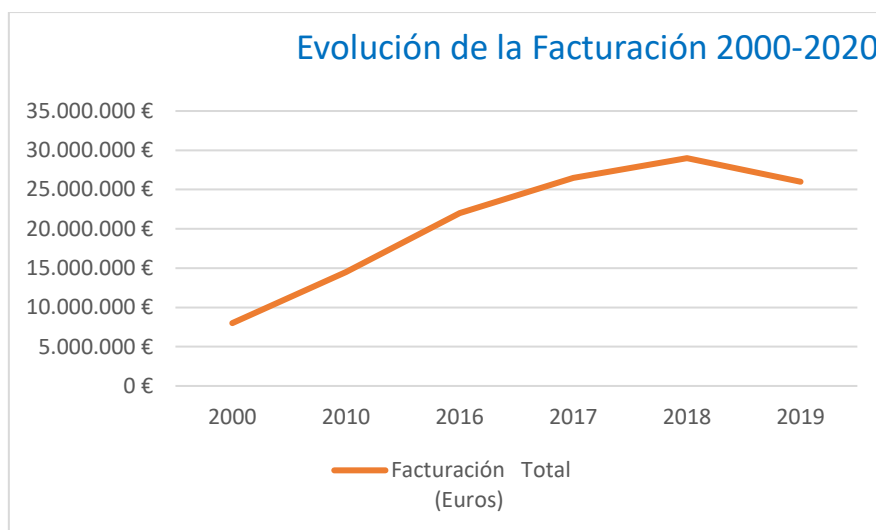
En este camino hacia convertirse en un proveedor de primer nivel, GARITA evolucionó de suministrador de piezas a suministrador de subconjuntos de piezas ensambladas con objeto de aportar más valor a los clientes. De esta forma, GARITA aportaba un mayor valor añadido a sus clientes al suministrarles subconjuntos completos. En 2008 toda esta actividad de ensamblaje de subconjuntos se concentró en una *spinoff*, con objeto de separarlo de la actividad principal, para poder dedicarle los recursos e inversiones que la especialización en esta nueva actividad requería, con personal dedicado, y desarrollo de conocimiento tecnológico especializado, centrándose Javier en la dirección de esta nueva empresa dentro del Grupo GARITA. Con todo ello, Javier y Jesús, en ese año se embarcan una serie de inversiones que les van a permitir cumplir sus planes de crecimiento cuando, de pronto, llega la crisis del 2008.

- *“La hecatombe del 2008 nos cogió en muy mal momento... habíamos invertido fuertemente, teníamos unas certificaciones que nos avalaban, creíamos que habíamos conseguido unos clientes ganadores, procesos muy competitivos, éramos fuertes... por lo que la consigna fue hay que aguantar cueste lo que cueste.”*- Jesús Irastorza, socio de GARITA Automotive.

De nuevo, los socios asumieron los riesgos y consiguieron que GARITA aguantase el envite de la crisis. En ese periodo algunos competidores cayeron y los clientes acudieron a GARITA para cubrir sus necesidades. El año 2010 fue uno de los mejores años en facturación para la empresa, que salió reforzada de la crisis, mejorando su posición competitiva en el mercado, posición que se mantiene hasta la actualidad.

- *“Es un privilegio continuar siendo una empresa vasca de carácter familiar que compite a nivel internacional. Esta particularidad nos permite un mayor control y autonomía con una mayor rapidez en la toma de decisiones y en la ejecución de las mismas.”*- Jesús Conde, Director General de GARITA Automotive.

**Ilustración 6: Evolución de la facturación 2000-2020**



Fuente: GARITA

## **GARITA, convertirse en empresa familiar a través de la incorporación de la siguiente generación**

Cuando Jesús y Javier entran en GARITA, no ven la empresa como una empresa familiar. Hoy tienen claro que la sucesión que ellos mismos han favorecido, convierte el proyecto en una empresa familiar.

- *“Al principio no lo vemos como una empresa familiar, involucrando a tu mujer y a tus hijos, con una visión de empresa familiar, era más una especie de MBO. Han tenido que pasar años hasta verlo como una empresa familiar. Es más, hay un abanico muy grande de empresas familiares y GARITA sería aquella con una visión más ejecutiva. Hemos involucrado a la familia, pero en las decisiones hemos separado empresa y familia. Somos unos ejecutivos con una empresa.”* - Jesús Irastorza, socio de GARITA Automotive.

En este sentido, GARITA era una empresa propiedad de dos ejecutivos que transitó progresivamente hacia una empresa familiar. Mucho antes de la explicitación de esta naturaleza familiar de esta empresa, las familias de ambos socios habían apoyado el proyecto empresarial GARITA a lo largo de su desarrollo.

- *“Mi aita y Javier coinciden en haber sido hombres de empresa con ambiciones empresariales, pero sin duda el apoyo que han recibido en casa ha sido una cuestión crucial en el éxito que han logrado. En definitiva, es la unidad familiar quien asume el riesgo económico al aventurarse en el proyecto GARITA, por ello, el mismo debe ser aprobado y aceptado por la familia. El camino que ambos optaron por seguir requirió asumir puestos “solitarios” y contar con el respaldo de sus mujeres me consta y, puedo garantizar, que ha sido decisivo.”* – Miren Irastorza, actual Consejera Delegada de GARITA.

En 2007 los dos socios empezaron a pensar en la sucesión. Se decían “*voy para los 60 y habrá que ir pensando en el futuro*”, así que los dos socios empezaron a hablar de la incorporación de la siguiente generación. La plasmación de GARITA como empresa familiar se formaliza entre ellos y comienzan a dar los pasos necesarios para una incorporación ordenada, priorizando la aportación de valor de cada persona de la familia que se incorpore a la empresa.

Sin embargo, la crisis del 2008 paralizó la sucesión, y obligó a los socios a centrarse en la supervivencia del proyecto empresarial.

- *“Me consta que durante la crisis del año 2008 decidieron interrumpir el proceso de sucesión. Este hecho personalmente me permitió alargar mi experiencia profesional fuera de GARITA todo lo que pude y no fue hasta 2014 que me incorporé a un GARITA en la que los otros dos sucesores ya estaban incorporados”*- Miren Irastorza, actual Consejera Delegada de GARITA.

Hasta 2012 los dos ejecutivos propietarios de GARITA siguieron liderando el proyecto. En ese momento, ambos socios, quienes están ya cerca de la edad de jubilación, empezaron a dar los primeros pasos de forma inequívoca hacia el tránsito de una empresa propiedad de dos ejecutivos hacia la actual GARITA, una empresa familiar.

- *“En 2012 se nos había presentado ofertas de empresas que querían comprarnos y, la verdad, estudiamos a fondo las ofertas que nos llegaron... las miramos mucho por interés a ver cómo nos veían desde fuera, cómo nos valoraban; pero, en paralelo pensamos en la otra posibilidad, el camino para mantener la propiedad y transitar hacia la sucesión. Fue claramente una decisión que tomamos Javier y yo conjuntamente.”* - Jesús Irastorza, socio de GARITA Automotive.

Cada socio tenía dos hijos y, tres de ellos llevaban de media unos siete años de experiencia profesional en otras empresas. Los socios habían decidido hace tiempo que en la empresa no entrarían familiares, por el hecho de ser familiares. De hecho, hasta el 2012 ningún familiar de ninguno de los dos socios formaba parte de la plantilla de GARITA. El acuerdo tácito entre ambos socios establecía que incluso los herederos no tendrían entrada en la empresa salvo que hubiese puestos que lo demandasen y que, además, debían aportar una valía evidenciada por su experiencia externa; siendo su incorporación una incuestionable aportación de valor para el proyecto empresarial.

- *“Un lema que hemos tenido es que no aceptamos la entrada de personas en la empresa por ser familiares, sino por mérito propio. Por eso nos planteamos la sucesión en puestos que requirieran nuevas incorporaciones, nada de hacerles hueco. [...] Veíamos que había demanda de ocupación de puestos para reemplazar a algunas vacantes o para repartir las tareas concentradas con nuevos responsables y así entraron, progresivamente, tres familiares...”* - Jesús Irastorza, socio de GARITA Automotive.

Y así fue. Se incorporaron progresivamente los tres de los cuatro herederos, cada uno en un área diferente; uno el área comercial, otro en el área de administración y la tercera en el área de compras. La plantilla de GARITA acogió la decisión con alegría. El rumbo hacia una empresa familiar suponía la continuidad no solo de la empresa, sino que significaba una apuesta tranquila por el proyecto empresarial en el que tanto esfuerzo se había invertido. Además, este sentimiento se vio reforzado cuando las incorporaciones de la familia fueron fieles al estilo de gestión que habían desarrollado ambos socios.

- *“Siempre han hecho gala de un liderazgo de apoyo, de adelantamiento a las necesidades de sus colaboradores. Diría que los siento muy cercanos, y que sé que puedo confiar y saber que siempre están dispuestos a apoyarte. He sentido su confianza, su proximidad e incluso diría que el cariño por cuidar a las personas que forman parte del proyecto GARITA”* - Jesús Conde, Director General de GARITA Automotive.

### Ilustración 7: Miembros del Consejo de Socios de GARITA



Fuente: GARITA

En este relevo generacional, lo primero que abordaron fue su reemplazo en la Dirección. Ambos socios hasta el momento llevaban entre los dos la dirección de la Empresa junto con los colaboradores que habían ido asumiendo las funciones de distintas áreas. A partir de 2012, el área de Javier se desplegó, creándose dos direcciones, por un lado, recursos humanos; y, por otro lado, financiero y compras, área que en 2014 se desdobló con la incorporación de Miren Irastorza en compras. Y por su parte, Jesus fue progresivamente siendo reemplazado en la dirección general y la dirección comercial.

- *“De los ocho miembros del Consejo de Dirección, dos son miembros de la familia. Son muy profesionales, no hay disparidad en nada, ni en responsabilidades, ni funciones ni en trato. Tanto es así que cuando me incorporé a GARITA habían pasado varios meses sin que supiera que uno de ellos era miembro de la familia propietaria”* - Jesús Conde, Director General de GARITA Automotive.

Para Jesús Irastorza conseguir identificar a alguien de confianza que le sustituyera en la dirección de la empresa era uno de los retos más importantes. Tras una primera experiencia que no resultó exitosa, y a raíz de la que Jesús tuvo que volver a ocupar la gerencia, un segundo gerente se ocupó durante un tiempo de GARITA. Sin embargo, no fue hasta la incorporación de Jesús Conde como Director General, cuando los socios sintieron que dejaban la empresa en las mejores manos.

- *“Mi posición en GARITA conlleva estar siempre atenta a sondear el mercado para detectar posibles oportunidades de personas que puedan fortalecer el equipo de GARITA. Durante mi periodo de Directora de Compras conocí a Jesus Conde que era el Director Comercial de una de las empresas proveedoras de GARITA. Observé en él unas características personales y profesionales muy afines al “perfil GARITA”. Y propuse a los socios que le conocieran y que, si todo encajaba, se le contratara. Y así fue su incorporación a GARITA como Director Comercial y ascendido a Director General cuando se presentó la oportunidad. Me siento orgullosa de haber acertado”- Miren Irastorza, actual Consejera Delegada de GARITA.*

En el 2017 se comenzó a trabajar en el protocolo de sucesión que se finalizó en 2018 y con ello, la creación del Consejo de Socios, en el que los cuatro herederos, están representados. Desde este órgano, todos los familiares pueden seguir la evolución de la empresa en las reuniones que se celebran tres o cuatro veces al año.

Entre otras cuestiones, este Consejo de Socios decidió crear la figura de Consejera Delegada del Grupo GARITA, que ocupó Miren Irastorza, hija de Jesús Irastorza que llevaba ya varios años en la dirección de compras del grupo. La figura de la Consejera Delegada permitía representar a los socios en la sociedad cuando éstos no están disponibles; asistir en el día a día a la Dirección General e informar a los socios de los temas clave de la empresa.

- *“Desde pequeña, yo tenía claro que quería un carrera dirigida a la empresa, y aunque mi aita separaba totalmente los temas de la empresa y en casa no se trataban, yo sentía que tenía que prepararme, que tenía que aprender al máximo en todas las oportunidades laborales que he tenido a lo largo de mi carrera, las he exprimido al máximo, siempre pensando que tenía que aprovechar el tiempo para estar a la altura, estar preparada para GARITA” – Miren Irastorza, actual Consejera Delegada de GARITA.*

Desde 2014 el proceso de sucesión de la empresa se ha desarrollado en cuatro fases.

#### **Ilustración 8: Proceso de sucesión desarrollado en GARITA**

FASE 1	Incorporación del Director General externo a la familia Incorporación de tres de los cuatro potenciales sucesores a la gestión directiva Retirada progresiva de los dos socios de la gestión directiva
FASE 2	Creación del Consejo de Empresa (participan los dos socios y el Director General) Creación del Consejo de Socios (participan los socios y los sucesores familiares)
FASE 3	Establecimiento de normas para regular el comportamiento entre los socios y con las sociedades participadas - Protocolo sucesión - Adaptación de los Estatutos sociedad a la empresa familiar - Testamento familiar
FASE 4	Continuidad del consejo de socios: Nombramiento de la Consejera Delegada

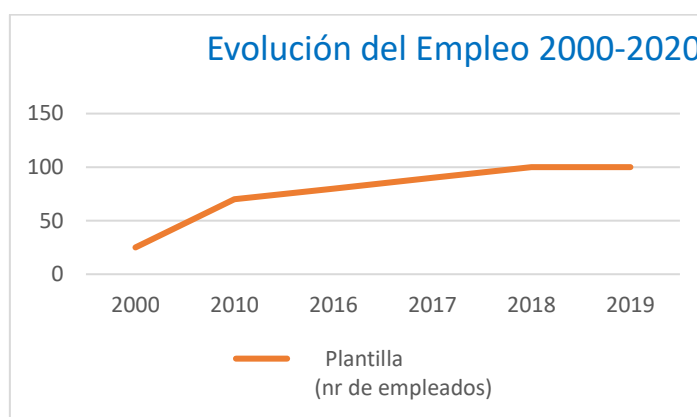
Fuente: GARITA

## El perfil GARITA: comunicación, colaboración y confianza

GARITA está formado por un equipo de personas que han vivido muy de cerca el talante y valores de los dos socios, Jesús Irastorza y Javier Echebarria. Cada socio aportaba un perfil diferente que les hacía complementarios, sin embargo, compartían una forma de ser y de entender la empresa. Desde que compraron la empresa en el 2000 se quedaron con todo el equipo que componía GARITA y al proyecto han ido sumando poco a poco un conjunto de personas que representan ese estilo “GARITA” que ellos encarnan a la perfección.

- *“Ambos socios encarnan perfectamente el denominado “perfil GARITA”. Ambos ejercen un liderazgo que confía en el trabajo de las personas que componen su equipo. Como directivos, son cercanos, humildes, industriales, incansables que van haciendo las cosas en equipo. Han puesto el listón muy alto.”*- Miren Irastorza, actual Consejera Delegada de GARITA.

**Ilustración 9: Evolución de la facturación 2000-2020**



Fuente: GARITA

La cercanía de los socios propietarios en el día a día de la empresa ha sido y aun es una de las claves del desarrollo de GARITA. Esta inmediatez se traslada a las decisiones, que adquieren la agilidad que una empresa del tamaño de GARITA requiere para sobrevivir en el sector.

- *“Este perfil GARITA viene impregnado desde los dos socios, ambos con mentalidad innovadora, con un compromiso alto por la empresa y en continua actividad, aportando siempre una visión muy potente. Trabajar en este sector implica tener un día a día muy estresante, una cadena de suministro de exigencias brutales; por ello, la cercana relación de confianza con los accionistas nos otorga una serie de ventajas insustituibles. Ellos están ahí*

*siempre apoyando y antes las situaciones complejas a las que se enfrenta el equipo directivo siempre contamos con visión y asesoramiento de alto nivel. El modelo GARITA funciona y aporta valor.” - Jesús Conde, Director General de GARITA.*

### **Ilustración 10: Reunión de miembros del equipo GARITA**



Fuente: GARITA

En este sentido, la actual Dirección General reconoce que contar de esta manera con el accionista es algo diferencial y no fácil de encontrar en una multinacional. Esta cercanía no es sólo presencia física, es también proximidad emocional, los socios conocen y reconocen a las personas de la organización. Este hecho da sentido de pertenencia al proyecto, haciendo de la actividad diaria más que una fuente de ingresos, una tarea vital.

- *“Contar con los accionistas de esta manera, permite trabajar con una mirada medio y largo placista. A diferencia de lo que pasa en una multinacional, donde los resultados pesan mes a mes o semana a semana y se valoran con una perspectiva de análisis más fría, la experiencia en GARITA es similar a criar una familia. En este contexto, el proyecto empresarial se asemeja más a un proyecto vital.” - Jesús Conde, Director General de GARITA.*

En este entorno, el nuevo Director General acoge este perfil GARITA que hereda y entiende la cercanía y comunicación constante como una clave necesaria para el proyecto.

- *“Comunicar, comunicar, comunicar... la comunicación no es ordeno y mando, se trata de transmitir la información y la formación que los equipos necesitan para trabajar, avanzar y sentir el apoyo de la dirección en sus decisiones. En GARITA consideramos fundamental la transmisión documental, todo debe estar bien documentado, la transmisión verbal no es estable, ni fiable, lo que se trasmite y lo que llega y se interpreta no es lo mismo. Transmitir por escrito, es “costoso” pero evita los malentendidos, y genera estabilidad.” - Jesús Irastorza, socio de GARITA Automotive.*

### **Ilustración 11: Miembros del equipo GARITA**



Fuente: GARITA

Junto a la comunicación, la colaboración constante es otro de los fundamentos de esta empresa, no solo en los equipos internos, sino con clientes y proveedores a través de proyectos colaborativos que son clave en la evolución de la empresa. En estos proyectos, no solo se tratan temas técnicos, sino todas las cuestiones a valorar en un nuevo proyecto, desde factibilidades técnicas de los productos, hasta aspectos económicos del proyecto como precios, o temas logísticos, financieros o administrativos

- *“Nuestros colaboradores habituales son clientes y proveedores y nosotros tenemos que ser esponjas... trabajamos constantemente en proyectos colaborativos con ellos”*- Jesús Irastorza, socio de GARITA Automotive.

Es responsabilidad de la gerencia estar en permanente vigilancia para actualizar los conocimientos y aportar nuevas respuestas a las necesidades de los clientes. Para ello, la gerencia participa en todo tipo de foros, eventos, convenciones, ferias, y por supuesto, una estrecha relación con los clientes, proveedores y demás entes concurrentes. A partir de este conocimiento, GARITA tracciona la formación, ya que absorbe, transmite e integra el conocimiento adquirido en los procesos. En esta labor participa todo el personal técnico, ingeniería de producto o departamento técnico, ingeniería de procesos, mantenimiento de máquinas, de troqueles y responsables de calidad de producto. Este equipo desarrolla conocimiento constantemente en distintos Hobetaldes (equipos de mejora).

- *“Nosotros incorporamos nuestro conocimiento alimentado por la experiencia adquirida en el proceso de fabricación. Fabricamos del orden de 400 referencias distintas cada mes con su troquel propio, siendo el único proveedor que dispone el cliente OEM o Tier1. Y ser muy competitivos. La mejor opción del Cliente. Eso nos obliga a hacer fabricación a gran cadencia, unas 1500 piezas/hora. Y por eso, los troqueles tienen que proporcionar un alto rendimiento y funcionar con alta calidad. Tenemos que tener la herramienta (troquel) y los medios disponibles para fabricar el producto durante la vida del pedido y no podemos tener grandes lotes (just in time), lo que nos exige tener capacidad y medios preparados para empezar a fabricar siempre y bien.”* - Jesús Irastorza, socio de GARITA Automotive.

Tal y como se observa, el troquel es una pieza fundamental en este proceso. GARITA procura encontrar proveedores locales, en Euskadi, que cuenta con un ecosistema de automoción muy interesante. Sin embargo, aunque en el pasado hubo grandes troquelistas en la zona que fabricaban troqueles para el mercado europeo, hoy es difícil encontrar este tipo de proveedores en el entorno. Este hecho, unido a la exigencia de sus clientes, obligó a empresa a acudir al mercado chino.

- *“Ir a China significa que has de enseñarle a tu proveedor lo que sabes, y los chinos aprenden rápido. Sus escuelas de aprendizaje son muy buenas; el sistema dual de Euskadi algo se parece, pero ellos van más allá. Cuando hay que hacer 30 nuevos troqueles, un proveedor europeo puede cogerte 5 y no pueden hacer más de 3 en 6 meses. Allí, en China, te cogen 30 y te dicen ‘¿solo?’ Son tremendamente cumplidores. Han mejorado en capacidad de respuesta, actitud para corregir errores sin poner pegas...”* - Jesús Irastorza, socio de GARITA Automotive.

## 2020, una nueva crisis y el futuro de GARITA.

- *“A nosotros el COVID-19 nos ha pillado en pleno crecimiento. La propiedad siempre nos ha transmitido tranquilidad al equipo de dirección. Tu sigue haciendo tu trabajo que nosotros los socios te vamos a apoyar, el objetivo es la supervivencia a largo plazo. En esos momentos de incertidumbre ellos aportan tranquilidad”* - Jesús Conde, Director General de GARITA.

En febrero GARITA ya era consciente de lo que venía, en China los proveedores de troqueles cerraron y esto saltó la alerta. GARITA estaba en una situación financiera estable y con grandes planes de crecimiento para el Grupo que no se han visto paralizados por la crisis actual.

- *“Las familias propietarias hemos decidido continuar con el proyecto de inversión, es un tema que se ha tratado en el Consejo de Socios y, hemos decidido seguir para adelante, porque creemos en el proyecto, y creemos que va a ser clave para el desarrollo futuro de GARITA”* - Jesús Irastorza, socio de GARITA Automotive.

En definitiva, GARITA Automotive no detiene su progreso. En consonancia con su visión “ser reconocidos como una organización líder por la aplicación de las mejores prácticas orientadas a la mejora continua en todos sus procesos” y su misión: “proveer piezas estampadas y subconjuntos al sector de automoción, fabricados mediante procesos diseñados con un nivel de conocimiento tecnológico de la actividad que nos sitúe en una posición diferenciadora”, sitúa a sus clientes en el centro de su modelo de gestión.

### Ilustración 12: Prensa de GARITA



Fuente: GARITA

En la empresa, la proyección hacia los nuevos escenarios y modelos de negocio resulta crucial; por ello la tecnología y la digitalización juegan un papel crítico. Innovan orientando sus esfuerzos hacia las demandas del mercado y de la sociedad. En este sentido, Jesús Irastorza, hoy socio felizmente jubilado, sigue comprometido con GARITA. Su conocimiento del sector y su mente activa y visionaria unidos a su voluntad de continuar colaborando con el proyecto sin la presión del día a día, le proporcionan la distancia justa para observar los avances del sector y reconocer los escenarios futuros del sector.

- *“Cuando me incorporé, había un proyecto de innovación, Jesús Irastorza con su mentalidad continuamente innovadora lo lideraba. Esto me permitió ver que, a Jesús, por su personalidad le gusta trabajar, le gusta tener la mente activa y participar. Tiene una visión muy potente y una mente privilegiada que participa más como una ingeniería, más que como gerente. Al no ser una función principal del día a día, puede traccionar esta área de innovación. Es un compañero más que nos ayuda con las luces largas en la empresa.”* - Jesús Conde, Director General de GARITA.

Además de sus propias capacidades e instalaciones productivas, GARITA colabora periódicamente con los Centros Tecnológicos IK4 Azterlan y Tecnalia y participa activamente en AIC-Automotive Intelligence Center; como miembro de ACICAE, Cluster de Automoción del País Vasco.

Actualmente GARITA Automotive pone su foco de atención en las innovaciones demandadas para cumplir con las directivas de la Unión Europea sobre las emisiones contaminantes de los vehículos automóviles. En línea con ello, una de las prioridades del sector de automoción es reducir el peso total de los vehículos con el fin de disminuir el consumo de combustibles y las emisiones contaminantes al medioambiente. Por ello, la posibilidad de aligeramiento de los componentes se ha convertido en uno de los desafíos más grandes dentro de la industria automovilística. Como indican los OEMs, la clave de un aligeramiento exitoso es usar el material correcto para la pieza correcta en el lugar oportuno del vehículo.

En consonancia con este reto, en GARITA Automotive desarrollan actividades de investigación y desarrollo en la fabricación de componentes con materiales aligerados con aluminio y aceros avanzados de alta resistencia. Gracias a sus avances en esta línea, GARITA Automotive es hoy capaz de producir tanto por estampación como por uniones soldadas conjuntos de piezas estampadas en aceros de tercera generación. Esto ayudará a la industria del automóvil a lograr uno de los grandes retos a los que se enfrenta: reducir el peso del vehículo.

### **Ilustración 13: Troquel de GARITA**



Fuente: GARITA

Este grupo que nació como un proyecto emprendedor, es hoy por decisión propia una empresa familiar. Ante la posibilidad de ejecutar la inversión y desentenderse del proyecto, optó por la sucesión familiar. Esta decisión explícita y consensuada requirió renovar la apuesta inicial.

- *“Fueron varias las razones que inclinaron la decisión por la continuidad: la satisfacción de lo logrado, el sentimiento de responsabilidad y compromiso con el personal de la empresa, la confianza en la formación y capacidad de los sucesores, el orgullo de continuar la actividad con el estilo GARITA y la confianza en poder competir con capacidad propia en mercados cambiantes”- Jesús Irastorza, socio de GARITA Automotive.*

Cultivar la profesionalidad en la gestión y la comprensión de las dinámicas del sector son las semillas del éxito que hoy disfruta GARITA, empresa completamente automatizada y proyectada a una facturación anual de 30 millones de Euros. Añadir a eso, el cuidado por el deseo de una continuidad enraizada en el territorio es el éxito de GARITA del que todos nos congratulamos.