



GARITA, familia enpresa izateko bidea

Cristina Iturrioz eta Cristina Aragonen idatzitako kasua, Antonio Aranzabal Fundaziorako eta Deusto Business Schoolerako. Egileek eskerrak eman dizkiote enpresari eta, bereziki, Jesús Irastorza, Miren Irastorza eta Jesús Conderi, proiektuan parte hartzeagatik. Kasuaren azken bertsioa 2020ko uztailean onartu zen. Itzultzailea: Itziar Navarro.

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.

"Kaixo Cristina, zenbat denbora elkar ikusi gabe, ez zara nitaz gogoratuko...", entzun nuen atzealdean, Elkargik familia enpresen inguruan antolatu zuen topaketara joan nintzenean. Buelta eman nuenean, ez nuen berehalakoan ezagutu Miren Irastorza. Baina bere ahotsak, alaitasunak eta hizkera maitekorrak laster ekarri zidaten oroimenera unibertsitateko geletan egunez egun eraikitzen joan ginen irakasle-ikasle harremana.

Orain zertan zebilen galdetuta, erantzun zidan hainbat enpresatan lanean aritu ondoren eta GARITA enpresaren zuzendaritzan urte batzuk lan eginda, enpresako kontseilari ordezkari ardua hartzear zela. Eta apal-apal esan zuen, inoiz ez baitio ikasteari utzi. Berehalako etorri ginen bat eta txartela eskatu nion, aurrerago berarekin harremanetan jartzeko. Izan ere, saioa hastera zihoan eta bere aitak familia enpresaren bilakaera aurkeztuko zuen...

Lantegi mekanikotik GARITA Automotivera

GARITA Automotive 1961ean sortu zuten, Zaldibarren (Bizkaian). Industrialari batek eta Pedro Garitaonaindia pilotari ospetsuak sortu zuten enpresa, trokelak ekoizteko. Funtsean, lantegi mekaniko bat zen. 1965ean, beste bazkide batzuk sartu ziren kapitalean eta 1972an, bazkideek bi langileri saldu zieten enpresa. Orduan, lantegia Berrizera (Bizkaia) mugitu zuten eta estanzazio metalikoa bihurtu zen enpresaren jarduera nagusia.

1. irudia: 1972ko lantegia



Iturria: GARITA

2000. urtean, Jesús Irastorza eta Javier Echebarriak, beren lan bizitzan aldaketa handi bat egitea erabaki zuten. Goi zuzendaritzan eskarmentu handia zuten biek eta zuzendari izatetik enpresaburu izatera igarotzea erabaki zuten. Hala, GARITA erosi zuten, erdi bana. Eskuratze horrek bizitza aldatuko zien. Banakako erabakia izan bazen ere –bi profesionalak bere gain hartzen zuten enpresari lotutako arriskua–, apustuak familia osoan izan zuen eragina.

- *“14 urte nituenean, aitak etxera etorri eta esan zigun enpresa bat erosi zuela, Javier lankidearekin batera –biek lan egiten zuten Egaña San–. Harri eta zur gelditu nintzen, baina berehala erreakzionatu nuen eta galderak egiten hasi nintzen: zenbat kostatu zaizue? nola ordaindu behar duzue?”* - Miren Irastorza, GARITAKo egungo kontseilari ordezkaria.

Inbertsioa oso handia zen. Finantzatzeko, bazkideek jarri zuten diruaz gainera, kanpoko baliabideak bilatu zituzten. Proiektua sendoa zelako eta Javier eta Jesus profesional bikainak eta esperientziadunak zirelako lortu ahal izan zuten behar zuten dirua.

- *“Finantza arazoa konpontzeko, oso negozio plan zehatza aurkeztu genien ezagutzen gintuzten hiru bankuri. Gure ordura arteko ibilbidea eta negozio plana ikusita, bankuek guran konfiantza izan zuten eta finantzaketa lortu genuen”*- Jesús Irastorza, GARITA Automotivoko bazkidea.

2. irudia: Bazkide sortzaileak (Delfín Gabilondo eta Pedro Garitaonandia) eta Jesús Irastorza (ezkerretik eskuinera)



Iturria: GARITA

Jesús Irastorza Egaña SA enpresako zuzendari nagusia zen garai hartan eta 2000an, GARITA erosteko eskaintza egin zioten. Estanpazio enpresa hori ongi ezagutzen zuen, Gasteizko Mercedes Benz enpresaren hornitzailea zelako. Eta Egañako –CIEren ernamuineko– finantza kontrolerrari, Javier Echebarriari, proposatu zion abenturan elkarrekin parte hartzea. Hiru hilabetez, Javierrek eta Jesússek konpainiaren datu guztiak aztertu ahal izan zituzten eta egoeraren balorazio zehatza egin zuten. Azkenean, aurreko bazkideei enpresa erosteko akordiora iritsi ziren.

- *“Oso eskertzekoa da egin zutena: hiru hilabetez gure ondoan egon ziren, enpresan bertan elkarrekin ebaluazio bat egiteko. Horrela iritsi ginen akordioa ixtera, aurretiazko akordio bat lortuta. Sektorean ezagunak ziren eta konfiantzaz aritu ginen lanean, zintzotasunez eta argi hitz egiten baikenuen guztiok. Horrek asko erraztu zituen gauzak”* - Jesús Irastorza, GARITA Automotiveko bazkidea.

Enpresa egoera onean bazegoen ere, Jesússek bazekien epe ertainera egoera zaila izango zela, automobilgintza sektoreak eskatzen zuen jauzia emateko berrikuntzaren bideari ekiten ez bazion.

- *“Enpresa ondo zegoen, baina Damoklesen ezpata zuen gainean: aldaketarik egin ezean, 3 urteko bizitza zuen, bezero garrantzitsuena berrantolatzen hasiko zelako eta ez zielako gehiago erosiko”* - Jesús Irastorza, GARITA Automotiveko bazkidea.

Garai hartako GARITA enpresak teknologia eta kudeaketa maila apala zituen eta pausoak eman behar zituen, Jesússek nahi zuen tokira iristeko: automobilgintza sektoreko hornitzaileen hierarkian, epe luzera modu iraunkorrean lehiatzeko gai izango zen enpresa izatea.

- *“Oso argiak izan ziren gurekin. Zenbakiak ez ezik, enpresako langileak, makineria, bezeroak, produktu mota eta ezagutza ere erakutsi zizkiguten. Taldeko kideen jakiteak handiak ziren. Horregatik, berehala pentsatu genuen enpresa zegoen tokitik Tier2 mailara igotzea lor genezakeela, hiru urteko epean”* - Jesús Irastorza, GARITA Automotiveko bazkidea.

Eraldaketarako bidea argia zen. Enpresaren makineriak automatizazio mekanismorik ez bazuen ere, enpresak bazuen gaitasuna mekanismo horiek txertatzeko eta, horrela, automatizazioa lortzeko. Balio handiko lantaldea zen eta ordura arteko jakintzan oinarrituta, aurrera egiteko gai ziren. Bi bazkideek azpiegitura egokiarekin eta konpromiso handiko pertsonekin lan egin zuten, enpresaren hasierako egoeratik kudeaketaren sofistikazio maila handiago batera igarotzeko eta, horrela, automobilen merkatuak eskatzen zizkien ziurtagiriak lortzeko.

3. irudia: GARITA produktua



Iturria: GARITA

Jesusek eta Javierrek, eskuratzearen ondoren, 200ko martxoaren 1ean, enpresaren misioaren adierazpena idatzi zuten, gaur egun ere erabateko balioa duena:

- *“GARITA bere ahultasunak eta indarguneak ezagutzen dituen eta inguruneko mehatxuak eta aukerak antzematen dituen erakundea izatea nahi dugu, ekintzak planifikatu, gauzatu eta emaitzak neurtuko dituena, geure egindako diziplina eta ohitura egokiak modu autonomian garatzeko eta, horrela, indarguneak eta aukerak indartzeko, enpresan lan egiten duten pertsonen jakintza etengabe trebatuz” - Jesús Irastorza, GARITA Automotiveko bazkidea.*
- *“Berrikuntza plan oso bat egin genuen eta bi urteren buruan, enpresaren jabetzan sartzeko prest ginen. Ekoizpeneko bitartekoak, pertsonak eta ziurtagiriak birmoldatu behar izan genituen. Gainera, ikusi genuen merkatuan inork hartzen ez zituen tokiak zeudela eta hutsune horiek guk bete genitzakeela. Horrela hasi ginen automobilgintza sektorerako produktuen aukera zabala eskaintzen” - Jesús Irastorza, GARITA Automotiveko bazkidea.*

GARITAK sektore dibertsifikazio oso zabala izan zuen ordura arte; industria sektore askotarako produktuak egiten zituen: makina-erreminta, nekazaritza, defentsa, etxetresna elektrikoak, berogailuak edo automobilgintza. Talde berriak enpresaren jarduera automobilgintzara mugatzea aurreikusten zuen, baina sektore horren zuen

presentzia handituz. Helburu horrekin, sektore horretara bideratutako produktuen katalogoa zabaldu zuten.

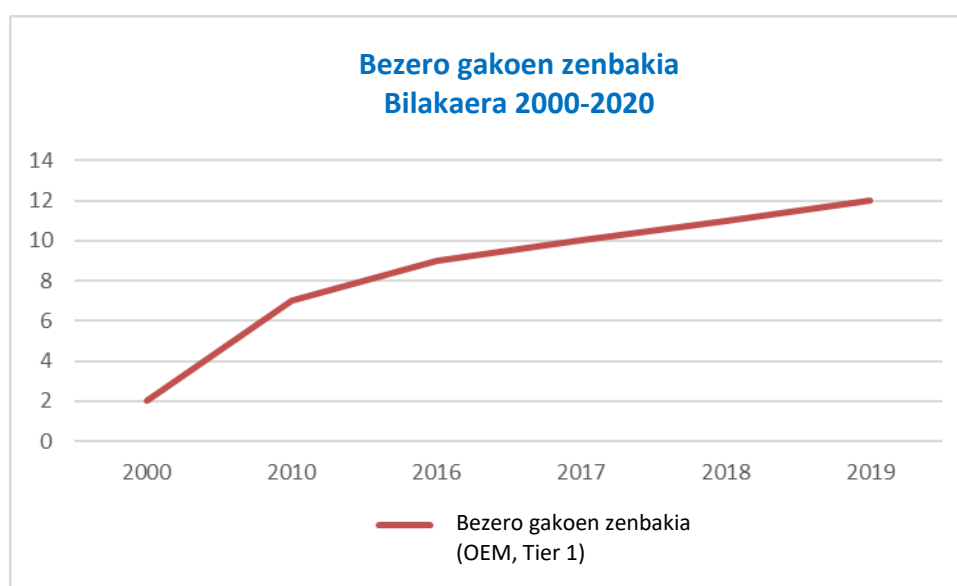
- *“Xehetasun garrantzitsu bat: gure estrategia gure enpresa garapenean oinarritu genuen, gure lehengo enpresako etapa luzean hain ongi ezagutu genituen bezeroei laguntzarik eskatu gabe. Bagenekien automobilgintzaren sektorean beste hobi (sistema) batzuetan sartzeko aukera izango genuela, sektoreko eskakizunetara egokitzen baginen”- Jesús Irastorza, GARITA Automotiveko bazkidea.*

GARITAK gaur merkatuan bere tokia eta aitorpena du: altzairuzko eta aluminiozko konplexutasun tekniko handiko pieza estanpatuak eta multzo soldatu eta mihiztatuak egiten ditu, autoen sistema nagusien barruan (eserlekuak, txasisa, bastidorea, norabide zutabea, esekidura, transmisioa, egitura, etab.) muntatuko direnak.

GARITAK 30 milioi pieza inguru fabrikatzen ditu urtero. Guztira, 400 pieza desberdin egiten ditu, 45 ibilgailu modelotan muntatzen direnak.

Batez ere azken 15 urteetan, GARITAK OEM enpresa (jatorrizko ekipoen fabrikatzailea) eta Tier1 mailako hornitzailea izatea lortu du, bezeroei eskaintzen dien know-howari, kalitateari eta zerbitzari esker. Bezeroekin dituen akordioak Europako egoitzetan egiten badira ere (bereziki, Alemania, Frantzia, Erresuma Batua eta Italian), piezak 14 herrialdetara banatzen dira, 4 kontinentetan.

4. irudia: Bezero gako zerbakiaren bilakaera 2000-2020



Iturria: GARITA

2020. urtean, GARITAK dagoeneko 50 urte baino gehiagoko esperientzia du estanzazio metalikoan eta 70 profesionalak osatutako lantaldeari esker, automobilgintzako piezak mundu osora banatzen ditu, Euskal Herriaren industria bihotzean, Berrizen, duen 12.000 metro koadroko lantegitik.

GARITA proiektuaren sofistikazioa: lehiatzeko kokapen berria

Bi bazkideak, 2000. urtean enpresa erosi zutenean, elkarren osagarri ziren: Javier bazkide ekonomiko-finantzarioa zen, administrazioaren ardura hartuko zuena, eta Jesusek enpresaren alderdi teknikoaren eta komertzialaren ardura hartu zuen.

- *“Bi bazkideok genuen guztia hipotekatu genuen. Egia esan, bietako inork ez genuen abentura honetan sartzeko inolako beharrik. Lasai aski geratzea erabaki ahal izango genukeen, diru sarrerei eta estatusari eutsiz, gainera. Hala ere, uste dut biok genuela beste zerbait egiteko gogo, enpresa bat sortzekoa, enpresaburu izatekoa, eta balioa eta aberastasuna sortzekoa. GARITArekin aukera hori ikusi genuen, etorkizun handiko enpresa proiektua ikusten genuen. Bete-beteen asmatu genuen, sekula ez gara erabakiaz damutu” - Jesús Irastorza, GARITA Automotiveko bazkidea.*

Urte luzez, biak izan ziren GARITAKo bazkide jabeak eta zuzendariak. Enpresaburu bihurtu ziren bi exekutibo ziren eta enpresa profesionalizatzea lortu zuten. Normala zen hori, biak mundu horretatik zetozen eta profesionaltasun handia ekarri zuten GARITA proiektuaren kudeaketa arlo guztietara.

- *“2000. urtean, GARITAK bazuen potentziala. Erakunde askok du potentziala, baina, kultura ikuspegitik, jauzia emateko prest egon behar duzu eta zuzen erabateko konfiantza izango duen eta jarraituko zaituen talde behar behar duzu atzean. Javierrek eta biok zuzentzen genuen enpresa: zuzendaritzako pentsamoldea, ikuspegi estrategikoa eta lan exekutiboa eta komertziala ekarri genituen. Egitura txiki bat hautatu genuen, jakintza tekniko handia zuena eta oso profesionalizatutako enpresa bat izatera iristeko jauzia emateko prest zegoena, automobilgintzaren sektore zorrotzean, mailarik gorenean lehiatzera iristeko” - Jesús Irastorza, GARITA Automotiveko bazkidea.*

Ahalegin handia egin behar izan genuen, automobilgintzaren sektoreko sarrera hesiak oso handiak direlako eta asko kostatzen delako hornitzaile gisa onartzea. Jauzia egin ondoren, 2004-2007 bitartean, GARITA bere bazkideek amestutako enpresa izaten hasi zen. Hala, automobilgintzan Tier2 hornitzaile gisa lehiatzeko gai zen. GARITAK kudeaketa

maila eta prozesuak sendotu zituen, gauzak ongi egiten zituen eta punta-puntako bezeroak erakartzeko gai izan zen. Horrek egonkortasun handia ematen zion etorkizuneko bere ibilbideari.

5. irudia: GARITArener lerro automatizatua



Iturria: GARITA

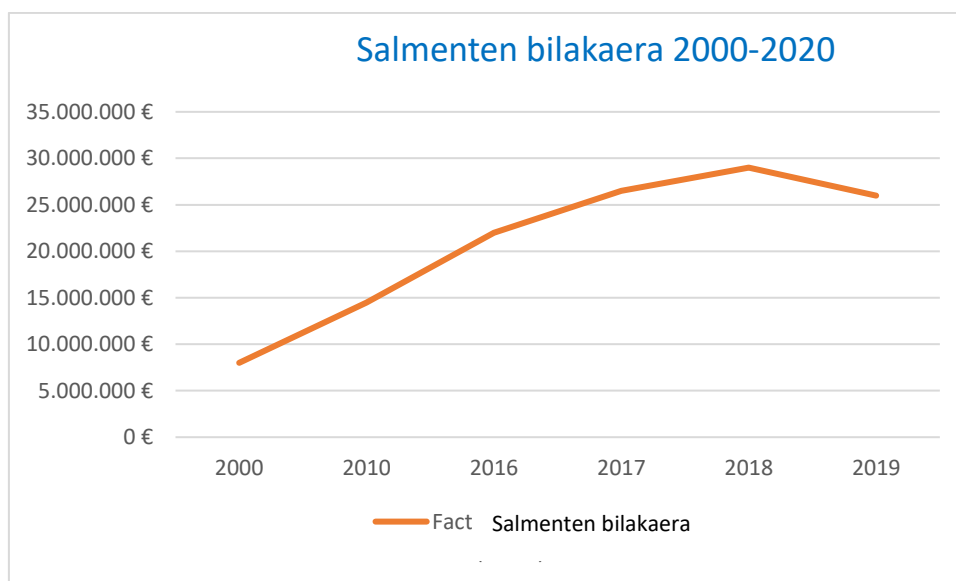
Goi mailako hornitzaile bihurtzeko bidean, GARITA piezen hornitzaile izatetik muntatutako piezen azpimultzoen hornitzaile izatera igaro zen, bezeroei balio handiagoa emateko. Horrela, GARITAK balio erantsi handiagoa ematen zien bezeroei, azpimultzo osoez hornitzen zituelako. 2008an, azpimultzoen muntaiaren jardura *spinoff* batean kontzentratu zen, jardura nagusitik bereizteko. Jardura berria espezializatzea zen helburua eta, horretarako, baliabideak eta inbertsioak eskaini behar zitzaizkion, langileak esleitu, eta jakintza teknologiko espezializatua garatu. Javierrek hartu zuen enpresa berri honen zuzendaritza, GARITA Taldearen barruan. Urte hartan, Javierrek eta Jesússek hainbat inbertsio egin zituzten, beren hazkunde planei laguntzeko. Baina, bat-batean, 2008ko krisia iritsi zen.

- *"2008ko hondamendiak oso momentu txarrean harrapatu gintuen... inbertsio handiak eginak genituen. Baina gure lana babesten zuten ziurtagiriak bagenituen, bezero irabazleak lortu genituela uste genuen, gure prozesuak oso lehiakorak ziren, sendoak ginen... beraz, helburua izan zen kosta ala kosta bizirik irautea"* - Jesús Irastorza, GARITA Automotiveko bazkidea.

Berrito ere, bazkideek arriskuak bere egin zituzten eta lortu zuten GARITAk krisiaren eraso jasatea. Garai horretan, lehiakide batzuek porrot egin zuten eta haien bezeroek GARITArengana jo zuten beren beharrak asetzeko. 2010. urtean, enpresak fakturazio onenetako bat lortu zuen. Beraz, esan daiteke krisitik indartuta atera zela eta merkatuan lehiatzeko kokapena hobetu zuela. Hain zuzen ere, gaur egun oraindik eusten dio kokapen horri.

- *“Nazioartean lehiatzeko gai den euskal familia enpresa bat izaten jarraitzea pribilegio bat da. Berezitasun horrek kontrol eta autonomia handiagoa ematen digu eta erabakiak hartzeko eta erabaki horiek praktikara eramateko azkartasun handiagoa”* - Jesús Conde, GARITA Automotiveko zuzendari nagusia.

6. irudia: Salmenten bilakaera 2000-2020



Iturria: GARITA

GARITA familia enpresa bihurtzea hurrengo belaunaldia enpresan sartzerakoan

Jesús eta Javier GARITAn sartu zirenean, enpresa ez zuten familia enpresatzat hartzen. Gaur, ordea, argi dute bultzatu duten oinordetzari esker, proiektua familia enpresa bat bihurtu dela.

- *“Hasieran ez genuen familia enpresa gisa ikusten, ez genituen ematea eta seme-alabak enpresara ekarri, MBO moduko bat zen (zuzendaritza taldeak erosten duen enpresa, nolabait). Urteak igarota, orain familia enpresa gisa ikusten dugu gure proiektua. Are gehiago, askotariko familia enpresak daude eta GARITAK, horien artean, ikuspegi exekutiboagoa izango luke. Familia tartean da, bai, baina erabakietan enpresa eta familia bereizi egin ditugu. Enpresa baten jabe garen exekutiboak gara” - Jesús Irastorza, GARITA Automotiveko bazkidea.*

Ildo horretatik, GARITA bi exekutiboren jabetzakoa zen enpresa izatetik, poliki-poliki familia enpresa izatera igaro zen. Enpresaren familia izaera agerian utzi baino askoz ere lehenago, bi bazkideen familiek GARITA enpresa proiektua babestu zuten bere ibilbide osoan.

- *“Gure aita eta Javier enpresa asmo handiko enpresa gizonak izan ziren, baina, zalantzarik gabe, etxean jaso izan duten babesa ezinbestekoa izan da lortu duten arrakastarako. Azken batean, GARITA proiektuan sartzekoan familia unitateak hartzen du arrisku ekonomikoa; beraz, erabaki garrantzitsuenak familiak onartu eta ontzat eman behar ditu. Biek hautatu zuten bideak “bakarkako” lanpostuak hartzea eskatu zuen eta emazteen babesa edukitzea, badakit eta ziur esan dezaket, erabakigarria izan da” - Miren Irastorza, GARITako gaur egungo kontseilari ordezkaria.*

2007an, bi bazkideak oinordetzan pentsatzen hasi ziren. Honela esaten zioten elkarri: *“60 urte beteko ditut eta etorkizunean pentsatzen joan beharko dut”*. Hala, bi bazkideak hurrengo belaunaldia enpresan sartzearen inguruan hitz egiten hasi ziren. GARITA familia enpresa bihurtzeko prozesua biek erabaki eta formalizatu zuten eta behar diren urratsak ematen hasi ziren, hurrengo belaunaldia enpresan modu ordenatuan sartzeko. Prozesu horretan, gainera, enpresan sartzeko den familiako pertsona bakoitzaren balio ekarpenari eman zitzaion lehentasuna.

Hala ere, 2008ko krisiak oinordekotza geldiarazi zuen eta lehentasun osoa enpresa proiektuaren biziraupenak hartu zuen.

- *“Badakit 2008ko krisian erabaki zutela oinordekotza prozesua etetea. Gertaera horri esker, GARITatik kanpoko nire lana al bait gehien luzatu ahal izan nuen eta, 2014ra arte ez nintzen familiako enpresan hasi. Ordurako, beste bi oinordekoak enpresan lanean hasiak ziren” - Miren Irastorza, GARITako gaur egungo kontseilari ordezkaria.*

2012ra arte, GARITako bi jabe exekutiboek jarraitu zuten proiektuaren gidaritzan. Urte hartan, biak, erretiro adinetik hurbil, lehenengo urratsak egiten hasi ziren, inolako

zalantzarik gabe, bi exekutiboren jabetzakoa zen enpresa izatetik gaur egungo familia enpresara igarotzeko.

- *"2012an, hainbat enpresak helarazi zizkiguten gu erosteko eskaintzak. Eta, egia esan, sakon aztertu genituen iritsi zitzaizkigun eskaintza guztiak... interesez begiratu genuen nola ikusten gintuzten kanpotik, nola balioesten gintuzten; baina, aldi berean, beste aukera bat ere bagenuen mahai gainean, jabetzari eusteko bidea eta oinordetza antolatzekoa. Erabakia Javierrek eta biok hartu genuen, elkarrekin"* - Jesús Irastorza, GARITA Automotiveko bazkidea.

Bazkide bakoitzak bi seme-alaba zituen eta horietako hiruk batez beste zazpi urteko esperientzia profesionala zuten ordurako beste enpresa batzuetan. Bazkideek aspaldi erabaki zuten senideak enpresak ez zirela sartuko senideak izateagatik soilik. Hain zuzen ere, 2012. urtera arte ez zen bi bazkideen senitartekorik GARITako langileen artean. Bi bazkideen arteko akordioak zehazten zuen oinordekoek ere ez zutela enpresan sartzerik izango, beren profilerako lanpostu egokirik ez bazegoen. Gainera, balio zutela erakutsi behar zuten, kanpoko esperientziaren bidez. Enpresan sartzeak enpresa proiektuari balioa ekarri behar zion, inolako zalantzarik gabe.

- *"Beti uste izan dugu ez genituela senideak enpresan hartuko senide izateagatik soilik, baizik eta merituak hartuko genituela kontuan. Hori dela eta, jende berria kontratatzea eskatzen zuten postuetan sartzea lehenetsi genuen; erakundean, besterik gabe, tokia egin beharrean. [...] Ikusi genuen jendea behar zela hutsune batzuk betetzeko edo ordura arte pertsona bakarraren esku zeuden zereginak banatzeko eta horrela hasi ziren enpresan lanean, poliki-poliki, hiru senitarteko..."* - Jesús Irastorza, GARITA Automotiveko bazkidea.

Eta halaxe izan zen. Lau oinordekoetatik hiru sartzen joan ziren, bakoitza arlo batean: merkataritza arloan bata, administrazioan bestea; eta erosketetan, hirugarrena. GARITako langileek pozik hartu zuten erabakia. Izan ere, familia enpresa izateko bideak enpresaren jarraitutasuna adierazten zuen eta, horretaz gainera, hainbesteko ahaleginez eraiki zen enpresa proiektuaren aldeko apustu lasaia. Sentimendu hori indartu egin zen bi familietako kide berriek bazkideek garatu zuten kudeaketa estilo bera erabiltzen zutela ikusterakoan.

- *"Beren lidergoa laguntzeko da beti, laguntzaileen beharrei aurrea hartzen diete. Esango nuke oso hurbil sentitzen ditudala, eta badakit haiengan konfiantza izan dezakedala eta beti laguntzeko prest daudela. Haien konfiantza eta hurbiltasuna sentitu ditut. Are gehiago, esango nuke GARITA proiektuaren parte diren pertsonak zaintzeko maitasuna ere erakutsi dutela"* - Jesús Conde, GARITA Automotiveko zuzendari nagusia.

7. irudia: GARITako Bazkide Kontseiluen kideak



Iturria: GARITA

Belaunaldi aldaketa horretan, lehenengo Zuzendaritza aldaketa egin zuten. Ordura arte, bi bazkideak arduratzen ziren enpresaren zuzendaritzaz, hainbat arlotako laguntzaileekin batera. 2012tik aurrera, Javierren ardurapeko arloa bitan banatu zen eta bi zuzendaritza sortu ziren, giza baliabideetako bata eta finantza eta erosketetako bestea. Azken arlo hori 2014an berriro banatu zen eta erosketen ardura Miren Irastorzak hartu zuen. Eta, bestalde, Jesus, poliki-poliki, zuzendaritza nagusiko eta merkataritza zuzendaritzako ardurak uzten joan zen.

- *“Zuzendaritza Kontseiluko zortzi kideetako bi familiakoak dira. Oso profesionalak dira, ez dute besteekiko desberdintasunik, ez erantzukizunetan, ez funtzioetan eta ez tratuan. Pentsa, GARITAn lanean hasi nintzenean, hainbat hilabete igaro ziren horietako bat familia jabeko kidea zela jakin nuen arte” - Jesús Conde, GARITA Automotivoko zuzendari nagusia.*

Jesús Irastorzarentzat, erronka handienetako bat zen enpresaren zuzendaritzan bere tokia hartuko zuen konfiantzazko norbait aurkitzea. Lehenengo esperientzia ez zen arrakastatsua izan eta Jesusek berriro hartu behar izan zuen gerentziaren ardura. Ondoren, bigarren gerente batek izan zuen GARITaren ardura nagusia. Hala ere, Jesús Conde zuzendari nagusi gisa hasi zen arte ez zuten sentitu bazkideek enpresa eskurik onenetan uzten zutela.

- *“GARITAN dudan ardurak eskatzen dit beti merkatuari begira egotea, GARITAREN lantaldea sendotu dezaketen pertsonak hartzeko aukerak antzemateko. Erosketen zuzendari nintzela, Jesús Conde ezagutu huen, GARITAREN enpresa hornitzaile bateko merkataritza zuzendaria zen. “GARITA profilarekin” estuki lotutako ezaugarri pertsonalak eta profesionalak ikusi nizkion. Eta bazkideei proposatu nien Jesús ezagutzea eta, dena ongi bazihoan, kontratatzea. Eta horrela hasi zen Jesús GARITAN lanean, merkataritza zuzendari. Eta aukera sortu bezain laster, zuzendari nagusi izendatu genuen. Harro nago bete-betean asmatu genuelako” - Miren Irastorza, GARITAKO kontseilari ordezkaria.*

2017an, oinordetza protokoloa lantzen hasi ginen eta 2018an amaitu genuen. Prozesu horren amaieran, Bazkideen Kontseilua sortu genuen: bertan ordezkaturik daude lau oinordekoak. Organo horretatik, familiako kide guztiek jarrai dezakete enpresaren bilakaera, urtean hiruzpalau bilera egiten baitira.

Beste hainbat gairen artean, Bazkideen Batzordeak erabaki zuen GARITA Taldeko kontseilari ordezkariaren figura sortzea. Ardura hori Miren Irastorzak hartu zuen, Jesús Irastorzaren alabak. Mirenek hainbat urte zeramatzan taldeko erosketen zuzendari. Kontseilari ordezkaria bazkideen ordezkari da enpresan, bazkide horiek kanpoan direnean. Gainera, zuzendari nagusiari laguntzen dio bere egunerokoan eta bazkideei helarazten die enpresako gai garrantzitsuen inguruko informazioa.

- *“Txiki-txikitatik argi nuen enpresa arloan egin nahi nuela nire bidea, eta aitak etxean enpresako gaiak guztiz baztertzen bazituen eta gai horiez hitz egiten ez bazen ere, nik banekien neure burua prestatu behar nuela. Horregatik, nire ibilbidean izan ditudan lan aukera guztietan ahalik eta gehien ikasten ahalegindu naiz. Aukera horiei zuku guztia atera diet, beti pentsatu izan dudalako denbora aprobetxatu behar nuela GARITAN maila txukuna emateko, prestatuta egoteko” - Miren Irastorza, GARITAKO kontseilari ordezkaria.*

2014az geroztik, enpresaren oinordetza prozesua lau fasetan garatu da.

8. irudia: GARITAKO oinordetza prozesua

1. FASEA	Familiak kanpoko profesional bat zuzendari nagusi hartzea Lau oinordeko potentzialetatik hiruk zuzendaritzako eginkizunak hartzea Bi bazkideak, poliki-poliki, zuzendaritzako eginkizunetatik erretiratzea
2. FASEA	Enpresa Kontseilua sortzea (bi bazkideek eta zuzendari nagusiak osatzen dute) Bazkideen Kontseilua sortzea (bazkideek eta familiaren oinordekoek osatzen dute)
3. FASEA	Bazkideen arteko harremanetarako eta parte hartutako sozietateekiko harremanetarako araudia zehaztea <ul style="list-style-type: none"> - Oinordekotza protokoloa - Enpresaren Estatutuak familia enpresaren izaerara egokitzea - Familia testamentua
4. FASEA	Bazkideen Kontseiluaren jarraitutasuna: Kontseilari ordezkaria izendatzea

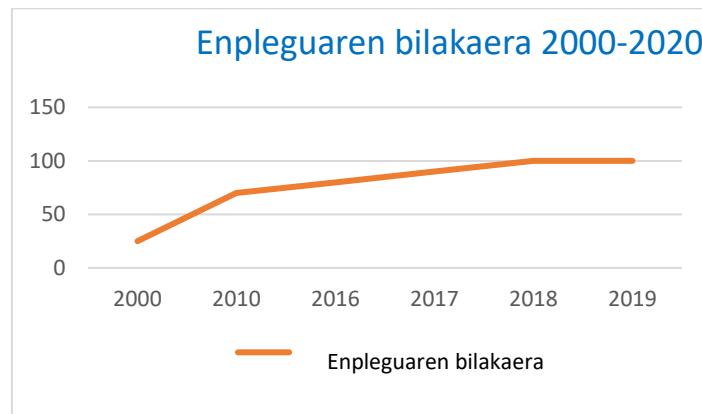
Iturria: GARITA

GARITA profila: komunikazioa, lankidetzeta eta konfiantza

GARITA Jesús Irastorza eta Javier Echebarria bazkideen jarrera eta balioak oso hurbiletik bizi izan dituzten pertsonen osatzen dute. Bazkide bakoitzak bere profila zuen, baina biak ziren elkarren osagarri. Eta izaera eta enpresa ulertzeko modu berdina zuten. 2000. urtean enpresa erosi zutenean, GARITako lantalde osoarekin gelditu ziren. Orduz geroztik, proiektura beste pertsona batzuk ere batu dira, bi jabeen "GARITA" estilo berbera dutenak.

- *"Bi bazkideek ezin hobeto gorpuzten dute "GARITA profila" deiturikoa. Bien lidergoaren oinarria konfiantza da, lantaldea osatzen dute pertsonen lanean duten konfiantza. Gertuko zuzendariak dira, apalak, industrialariak, nekazekin. Taldean egiten dute lan. Langa oso goian jarri dute"* - Miren Irastorza, GARITako egungo kontseilari ordezkaria.

8. irudia: Enpleguaren bilakaera 2000-2020



Iturria: GARITA

Bazkide jabeek enpresaren eguneroko jardunean duten hurbiltasuna izan da GARITaren garapenaren gakoetako bat. Eta oraindik ere hala da. Berehalakotasun hori erabakietan ere ikusten da, GARITaren tamainako enpresa batek sektorean bizirauteko behar duen arintasuna baitute.

- *"GARITA profila bi bazkideek sortu zuten. Berritzaileak ziren, enpresarekiko konpromiso handikoak eta etengabe lanean ari zirenak, ikuspegi indartsua eskainiz. Sektore honetan lan egiteak estres handiko egunerokoa dakar, hornikuntza katearen eskakizunak basatiak dira askotan. Horregatik, akziodunekiko konfiantzazko harreman estuak abantaila ugari eskaintzen dizkigu, ordezkazekin. Beti daude laguntzeko prest eta zuzendaritza taldean egoera konplexuei aurre egin behar diegunean, beti jasotzen dugu goi mailako aholkularitza eta ikuspegia. GARITA ereduak funtzionatzen du eta balioa eransten du"* - Jesús Conde, GARITako zuzendari nagusia.

9. irudia: GARITA taldekideen bilera



Iturria: GARITA

Ildo horretatik, gaur egungo zuzendaritza nagusiak uste du akziodunekin horrelako harremana izatea enpresaren bereizgarri bat dela eta ez dela erraza multinazional batean aurkitzea. Hurbiltasuna ez da soilik presentzia fisikoa; aitzitik, hurbiltasun emozionala ere bada: bazkideek erakundeko pertsonak ezagutzen eta aitortzen dituzte. Horrek proiektuaren parte sentitzea dakar eta, ondorioz, eguneroko jarduna diru iturri bat baino gehiago da, bizitzako zeregin bat bihurtzen da.

- *“Akziodunekin horrelako harremana edukitzeak aukera ematen digu epe ertaineko eta luzeko ikuspegiarekin lan egiteko. Enpresa multinazionalan, emaitzak hilabetez hilabete edo asteaz aste aztertzen dira, oso modu hotzean. GARITAn, ordea, esperientzia familia bat osatzearen antzekoa da. Horregatik, enpresa proiektuak bizi proiektuaren antz handiagoa du” - Jesús Conde, GARITako zuzendari nagusia.*

GARITako zuzendari nagusi berriak ere bere egin zuen profil hori eta hurbiltasuna eta etengabeko komunikazioa funtsezkotzat ditu proiektuaren bilakaeran.

- *“Komunikatzea, komunikatzea, komunikatzea... Komunikazioa ez da agintzea; lantaldeek lanerako eta aurrera egiteko behar duten informazioa eta prestakuntza transmititzea da, eta beren erabakietan zuzendaritzaren babesa sentitzea. GARITAn ezinbestekotzat dugu dokumentuen transmisioa: dena dokumentuetan jaso behar da, ahozko transmisioa ez da egonkorra, ezta fidagarria ere. Izan ere, transmititzen dena eta iristen eta interpretatzen dena askotan ez datoz bat. Idatziz transmititzea "garestia" da, baina gaizki ulertzeak*

saihesten ditu eta egonkortasuna ekartzen du" - Jesús Irastorza, GARITA Automotiveko bazkidea.

10. irudia: GARITA taldekideak



Iturria: GARITA

Komunikazioarekin batera, etengabeko lankidetzaz da enpresa honen beste oinarrietako bat. Etengabeko lankidetzaz bai enpresaren barnean eta bai bezeroekin eta hornitzaileekin, lankidetzaz proiektuen bidez. Hain zuzen ere, proiektu horiek funtsezkoak dira enpresaren bilakaeran. Izan ere, gai teknikoek gainera, proiektu berri batean ebaluatu behar diren arlo guztiak lantzen dira, hasi produktuen egingarritasunekin eta proiektuaren alderdi ekonomikoetan (prezioak), edo logistika, finantza edo administrazio gaitara.

- *"Gure ohiko kolaboratzaileak bezeroak eta hornitzaileak dira eta belakiak izan behar dugu, haiengandik ikasteko... etengabe aritzen gara elkarlanean"* - Jesús Irastorza, GARITA Automotiveko bazkidea.

Zuzendaritzaren ardura da beti adi egotea jakiteak eguneratzeko eta bezeroen beharrei erantzun berriak emateko. Horretarako, gerentziak mota guztietako foro, ekitaldi, konbentzio eta azoketan hartzen du parte eta, noski, harreman estua du bezeroekin, hornitzaileekin eta gainerako lehiakideekin. Jakintza horretatik abiatuta, GARITAK prestakuntza bideratzen du, prozesuetan eskuratutako jakintza bereganatu, transmititu eta integratzen baitu. Zeregin horretan parte hartzen dute langile tekniko guztiek,

produktuen ingeniartzakoek edo sail teknikokoek, prozesuen ingeniartzakoek, makinien mantentze lanetakoek, trokeletakoek eta produktuaren kalitatearen arduradunek. Talde horrek etengabe garatzen du jakintza, Hobetaldeetan (hobekuntza taldeak).

- *“Fabrikazio prozesuan eskuratzen dugun esperientziak elikatzen du gure jakintza. Hilean 400 erreferentzia inguru fabrikatzen ditugu, bakoitza bere trokelarekin. Jatorrizko ekipoen fabrikatzaile edo Tier1 bezeroen hornitzaile bakarra gara. Eta oso lehiakorrak izan behar dugu. Bezeroarentzako aukerarik onena. Horrek erritmo handian fabrikatzera behartzen gaitu, 1.500 pieza orduko. Eta arrazoi horregatik, trokelek errendimendu handia eman behar digute eta kalitate handiz funtzionatu. Eskaera bizirik dagoen bitartean, tresna (trokela) eta produktua fabrikatzeko bitarteko guztiak prest eduki behar ditugu baina ezin dugu produktu sorta handirik biltegitatu (just in time). Beraz, edonoiz eta ongi ekoizten hasteko ahalmena eta bitartekoak prest eduki behar ditugu beti”* - Jesús Irastorza, GARITA Automotiveko bazkidea.

Ikus daitekeen bezala, trokela oinarrizko pieza da prozesu honetan. GARITA tokiko hornitzaileak aurkitzen saiatzen da, Euskadin, automobilgintzako ekosistema oso interesgarria baitugu. Hala ere, iraganean gure inguruan Europako merkaturako trokelak fabrikatzen zituzten trokel egile handiak zeuden arren, gaur egun zaila da hornitzaile mota hori hemen aurkitzea. Zailtasun horrek eta bezeroaren eskakizunak eraman zuten enpresa Txinako merkatura.

- *“Txinara joateak esan nahi du hornitzaileari zuk dakizuna erakutsi behar diozula, eta txinatarrek azkar ikasten dute. Ikasteko eskola oso onak dituzte; Euskadiko sistema dualak badu haren antza, baina Txinan urrunago doaz. 30 trokel berri egin behar dituzunean, Europako hornitzaile batek 5 egiteko konpromisoa har dezake baina ezin dituzte 3 baino gehiago egin 6 hilabeteetan. Han, Txinan, 30 egiteari baietz esan eta "horiek besterik ez?" galdetzen dizute. Emandako hitza beti betetzen dute. Erantzuteko gaitasun hobea dute orain, akatsak zuzentzen dituzte aitzakiarik jarri gabe...”* - Jesús Irastorza, GARITA Automotiveko bazkidea.

2020, beste krisi bat eta GARITArekin etorkizuna

- *“COVID-19ak hazkunde bete-betean harrapatu gaitu. Jabeek beti lasaitasuna eman digute zuzendaritza taldeari. Jarraitu zure lana egiten, guk lagunduko dizugu, epe luzeko biziraupena da helburua. Ziurgabetasuna nagusi den garaietan, lasaitasuna ematen dute”* - Jesús Conde, GARITako zuzendari nagusia.

Otsailean, GARITAK bazekien zer zetorren. Txinan, trokelen hornitzaileek enpresak itxi behar izan zituzten eta horrek alarma guztiak piztu zituen. GARITAREN finantza egoera egonkorra zen eta hezkuntza plan handiak zituen Taldeak. Krisiak ez ditu plan horiek geldiarazi.

- *“Familia jabeek inbertsio proiektuarekin jarraitzea erabaki dugu. Bazkideen Kontseiluan eztabaidatu dugu gaia da eta aurrera egitea erabaki dugu, proiektuan sinesten dugulako eta GARITAREN etorkizuneko garapenerako gakoa izango dela uste dugulako”*- Jesús Irastorza, GARITA Automotiveko bazkidea.

Azken batean, GARITA Automotivek aurrera jarraitzen du, bere bidea egiten. Honela definitzen du enpresak bere ikuspegia: "bere prozesu guztietan etengabeko hobekuntzara bideratutako jardunbiderik egokienak aplikatzen dituen erakunde liderra garaia aitortzea". Misiok, berriz, honela dio: "automobilgintzako sektorerako pieza estanpatuak eta azpimultzoak egitea, desberdintzeko aukera emango digun jakintza teknologikoarekin diseinatutako prozesuak erabiliz". Ikuspegiarekin eta misioarekin bat, enpresak bezeroak jartzen ditu bere kudeaketa ereduaren erdi-erdian.

12 irudia: GARITA prentsa



Iturria: GARITA

Enpresan, agertoki eta negozio eredu berrietarako proiektio hori ezinbestekoa da; horregatik, teknologia eta digitalizazioa garrantzi handikoak dira. Berrikuntzan, merkatuko eta gizarteko eskariei erantzutera bideratzen dituzte ahalegin guztiak. Jesús Irastorza bazkideak erretiroa hartua du jada, baina GARITArekin duen konpromisoari eusten dio. Sektorea ongi baino hobeto ezagutzeak, oso buru argia eta bisionarioa izateak proiektuarekin egunerokoaren presiorik gabe jarraitu nahi izateak distantzia egokia ematen diote sektoreko aurrerapenei begiratzeko eta etorkizuneko jokalekuak irudikatzeko.

- *“Enpresan hasi nintzenean, berrikuntza proiektu bat zegoen. Jesús Irastorza zen gidaria, berritzaile sutsua da. Horri esker ikusi nuen Jesusi, bere izaeragatik, lan egitea gustatzen zaiola, burua aktibo edukitzea eta parte hartzea. Oso ikuspegi indartsua du eta adimen pribilegiatua, gerentzia arlokoa baino gehiago, ingeniartzakoa. Eguneroko zeregin nagusia ez denez, berrikuntzaren alor hori bultzatu dezake. Lankide bat gehiago da, enpresan laguntzen digu, argi luzeak jarrita” - Jesús Conde, GARITako zuzendari nagusia.*

GARITA, bere gaitasun eta ekoizpen instalazioez gainera, IK4 Azterlan eta Tecnalía zentro teknologikoekin ere aritzen da lankidetzan eta modu aktiboan parte hartzen du AIC-Automotive Intelligence Centerren, ACICAE-Euskadiko Automobilgintzako Kluster Elkarteko kide baita.

Gaur egun, GARITA Automotivek ibilgailuen igorpen kutsatzaileei buruz Europar Batasunak eman dituen zuzentarauak betetzeko behar diren berrikuntzetan jartzen du arreta. Horren ildotik, automobilgintzaren sektorearen lehentasunetako bat ibilgailuen gutzitzko pisua murriztea da, erregai kontsumoa eta ingurumeneko igorpen kutsatzaileak murrizteko. Hori dela eta, osagaien pisua arintzea bihurtu da automobilen industriaren erronka handienetako bat. Jatorrizko ekipoen fabrikatzaileek adierazten duten moduan, pisua arrakastaz arintzeko gakoa ibilgailuaren toki egokienean jarriko den pieza egokirako material egokia erabiltzea da.

Erronka horren ildotik, GARITA Automotive ikerketa eta garapeneko jardueretan aritzen da, pisu gutxiagoko materialekin osagaiak egiteko, aluminioa eta erresistentzia handiko altzairua erabilita. Esparru horretan egindako aurrerapenei esker, GARITA Automove gai da estanpazioz eta soldaduraz hirugarren belaunaldiko altzairuzko pieza estanpatuen multzoak egiteko. Horrek automobilen industriari lagunduko dio aurrean duen erronka handienetako bat lortzen: ibilgailuaren pisua gutxitzea.

13. irudia: GARITAREN troquela



Iturria: GARITA

GARITA Taldea proiektu ekintzaile bat izan zen hasieran, eta gaur egun, beraiek hala erabakita, familia enpresa bat da. Inbertsioa gauzatu eta proiektua bertan behera utzi beharrean, familiako oinordekotzaren aldeko apustua egin zuen. Erabaki esplizitu eta adostu horrek hasierako apustua berritzea eskatu zuen.

- *“Hainbat arrazoik eragin zuten jarraitzeko erabakia hartzea: lortu genuenaren asebetetzea, enpresako langileekiko sentitzen genuen erantzukizuna eta konpromisoa, oinordekoen prestakuntzan eta gaitasunetan genuen konfiantza, jarduerarekin GARITA estiloarekin jarraitzeko harrotasuna, eta merkatu aldakorretan lehiatzeko gai girela sentitzea”* - Jesús Irastorza, GARITA Automotiveko bazkidea.

Kudeaketa profesionala eta sektorearen dinamika ulertzea dira GARITAREN gaur egungo arrakastaren oinarriak. Enpresa guztiz automatizatuta dago eta urtean 30 milioi euro inguruko fakturazioa du. Lurraldean errotuta jarraitu nahi izatea zaindu du GARITAK eta enpresaren arrakastak denok pozten gaitu.