



Echemar, Gipuzkoan gorpuztutako enpresa proiektu baten irmotasuna

Cristina Iturrioz eta Cristina Aragonek idatzitako kasua, Antonio Aranzabal Fundaziorako eta Deusto Business Schoolerako. Egileek eskerrak eman nahi dizkiote enpresari eta, bereziki, José Manuel Echarri eta Felipe Blancori, proiektuan parte hartzeagatik. Kasuaren azken bertsioa 2021eko azaroan onartu zen. Itzulpena: Itziar Navarro-Deustuko Unibertsitatea.

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. (2021) Echemar. *Long-run Family Firms Case Studies - Third Collection*, Antonio Aranzábal Foundation, San Sebastián.

Citröen C3a Echemarreko aparkalekuan sartu zenean, lilipurtar bat zirudien, hainbeste kamioi eta atoiien artean. Eraikinaren sarreran zeuden kamioilariak berehala adierazi ziguten nola iritsi bulegoetara. Bidean, egurrezko eskulturak eta landutako kutxak ikusi genituen. Geroago jakin genuen enpresaren sortzaileak oso gustuko zituela. Eskailerak igo ondoren, areto argi batera iritsi ginen. Hogei pertsonatik gora ari ziren lanean bertan, elkarren ondoan, isilik, pantailei begira. Izena ematerakoan, gizon bat agertu zen haien artetik eta eskuarekin eta irribarre zabal batekin agurtu gintuen. Josema Echarri zen, Echemar Garraioak enpresaren gerentea eta jabea.

Enpresaren jatorria

Gaur egun, Echemar enpresak 300 kamioi eta 400 atoi inguru ditu, 300 langiletik gorako lantaldea eta 40 milioi euroko fakturazioa. Urrun gelditu dira lehenengo urteetako zenbakiak. Orain dela ia mende erdi hasi zen proiektua, hiru bazkide eta kamioi gutxi batzuekin. Ordudanik gaur egunera arteko bidean, lana, tinkotasuna eta irmotasuna izan dira nagusi.

- *“Zutik gaude, finantza ikuspegitik ongi gaude, eta Euskal Autonomia Erkidegoko garraio enpresa handienetako bat gara: 300 kamioi ditugu eta beste horrenbeste kamioilari kontratatuta gure lantaldean. Estrategia nahiko ausartaren emaitza da hori eta gauzak ateratzen joan zaizkigu, lan handia, ikaragarria eginda.”* - Josema Echarri, Echemarreko gerentea.

1. irudia. Echemarreko trakzio buruak



Iturria: Echemar

Echemar José María Echarrik sortu zuen, beste bi bazkiderekin batera. José Mariaren osabak, Manuel Marculetak, garraio enpresa bat zuen anaiekin, Marculeta Garraioak. Garai hartan sektorean ohikoa zen bezala, garraioa agentzien bidez antolatzen zen. Agentziak herri nagusietako hiriguneetan egoten ziren eta hara eraman behar izaten ziren garraiatu nahi ziren edo garraiatu ziren salgaiak. Zehazki, Marculeta Garraioak enpresak Madrilan, Iruñean, Bartzelonan eta Bilbon zituen agentziak. 1960ko hamarkadaren erdialdera, José María garraioaren munduan hasi zen lanean: soldadutza bukatu ondoren, kamioi bat erosi zuen eta, neurri batean, osabarentzat lanean hasi zen. Osabarekin esperientzia eskuratu zuen eta horrek lagundu zion aurrerago, 1974an, Echemar enpresa sortzen, bi lankiderekin batera.

- *“Aita kamioiarekin ibiltzen zen eta ECHEMAR agentzia sortu zuen Irunen, 1974an, kamioiaren munduko beste bi bazkiderekin batera. 30 urte zituzten eta Marculeta Garraioak enpresarekin aritzen ziren lanean. Marculeta garai hartako garraio enpresa nagusietako bat zen, Ochoa, La Gipuzkoana, Olloquiegui eta beste batzuekin batera. Izena hortik dator, Eche (Echarri) eta Mar (Marculeta) elkartuta = Echemar”*
- Josema Echarri, Echemarreko gerentea.

2. irudia. José María Echarri John Deere makina kamioi gainean duela (1965)



Iturria: Echarri familia

Handik gutxira, bazkideetako bat proiektutik atera egin zen, eta bi gelditu ziren negozioaren buru. Urte haietan, Manuel Marculetak Coneuropa garraio enpresa sortu zuen, bazkide minoritario batekin. Marculeta Garraioak enpresak ez bezala, Europan mugitzea zuen helburu. Enpresak hazkunde handia izan zuen 1980ko hamarkadan eta ehun kamioi izatera iritsi zen Madrilen, Iruñean eta Irunen. Krisi une batean, José María Echarrik, osabari laguntzeko asmoz, Coneuropako kudeaketaren ardura hartu zuen bere gain eta horri esker, nazioarteko garraioaren kudeaketan trebatzen joan zen.

- *“Hil zenean, seme-alabarik ez zuten eta alargunak enpresa petrolio talde bati saldu zion... eta, gero, dena desagertu zen”* - Josema Echarri, Echemarreko gerentea.

Zorionez, garai berean, José Mariak Echemar agentzia kudeatzen jarraitzen zuen. Enpresaren jardueraren oinarria zen bezeroen paletak Espainian zehar banatzea, atzerritik trenetaz edo kamioietatik Irungo aduanetara iritsi ondoren. Hortaz, bezeroen paleten garraio nazionalean aritzen ziren. 1980ko hamarkadako hazkundearen ondorioz, agentzia Irungo Elkano kaletik Belaskoeneako industria eremura mugitu zen. Kokapen berriari esker, bi nabetan erosoago instalatu ahal izan ziren. Espazio gehiago zuten horrela, nazio mailako garraioan hazi ahal izateko.

Belaunaldi aldaketa: nazioartekotze estrategiaren jatorria

Irungo La Sallen ikasi ondoren, José Manuel Echarri, José María Echarriren seme zaharrena, Donostiako Jesuitak ikastetxera joan zen batxilergo egitera. Jose Manuel gaztearentzat, ikasketak inoiz ez ziren traba izan aitaren enpresan lan egiteko. 14 urte zituenetik, udak enpresan ematen zituen. Baina 1990eko uda bestelakoa izan zen.

- *“Uda guztietan, uztaileen 1etik hasita, aitarekin lan egiten nuen, baina ez zidan ordaintzen. 1990eko uda iritsi zenean, hauxe esan nion: ‘Ordaintzen ez badidazu, alde egingo dut’. Galdetu zidan: ‘Zer nahi duzu? Moto bat?’ Ez, nik nire lanaren truke zerbait ordaintzea nahi nuen, ez opari bat. Beraz, Carrefourrera joan nintzen, apal betetzailer moduan. Kontratu bat egin zidaten. Ideia batzuk eman nizkien eta Gabonak arte egon nintzen, jostailuak apaletan jartzen.”* - Josema Echarri, Echemarreko gerentea.

Ordurako hainbat udatan ibilia zen Josema Irungo mugan, kamioien artean. Eta jakin-mina zuen Europaren bilakaera nolakoa izango zen ikusteko. Jakin-min horrek eraman zuen nazioarteko lehen abenturara.

- *“Eskolan frantsesa ikasi nuen, baina ingelesez ez nekien ezer. Sei hilabete haietan aurreztutako diruari esker, kamioi batera igo eta Exeterra joan nintzen, Erresuma Batua, ingelesa ikastera. Ingelesez hitz bakarra jakin gabe, sei hilabetez bizi izan nintzen han, ikasten. Lagun batzuen bidez, Oxfordeko Unibertsitateak zuen nazioarteko programa batean sartzeko aukera izan nuen”* - Josema Echarri, Echemarreko gerentea.

Programa horri esker, garai hartarako oso prestakuntza berritzailea jaso ahal izan zuen. Prestakuntza egonaldiak egin zituen Bartzelonan, Frantziako Tolosan, Oxforden eta Bartzelona, 1992 eta 1995 urteen artean.

- *“Nire bizitzako erabakirik onena izan zen. Nirekin batera ikasten zuten ingeles, frantses eta espainiar asko ezagutu nituen, 4 urte horietan, elkarrekin mugitu baikinen. Nik urrunago joan nahi nuen eta esperientzia horrek burua ireki zidan. Lan asko egiten genituen. Urte haietatik harreman estuak gordetzen ditut oraindik. Han ezagutu nuen Victor Serna laguna, Loreak Mendian markaren sortzaileetako bat...”- Josema Echarri, Echemarreko gerentea.*

Hain zuzen ere, garai hartan, 1992an, Espainiako nazioarteko garraioaren sektoreak izugarrizko iraultza bizi izan zuen. Ordura arte, salgaiak, oro har, trenez iristen ziren Iruna eta mugan biltegiatzen ziren, zama metatzeko zain, Espainiako bezero bakoitzari erantzuteko. Horrela egin behar zen, Irunen aduana zegoelako. 1992an aduana desagertu zenean, Europako lantegiak produktuak zuzenean Espainiako beste toki batzuetara bidaltzen hasi ziren, Irunen gelditu gabe. Krisi handia sortu zen inguruko enpresa askotan, baita Echemarren ere. Beste zerbait pentsatu behar izan zuten, arriskuak hartu eta nazioarteko abenturari ekin.

Echemar berriro hutsetik sortzen: erresilientziaren balioa krisi garaian

1995ean, prestakuntza amaitu zuzenean, José Manuel Echarri Echemarren hasi zen lanean, aitarekin eta bazkidearekin. Zehazki, prestakuntza garaian egin zuen Gradu Amaierako Lanaren edukia praktikara eraman nahi izan zuen: nekazaritzako makineria metatzeko zentro bat sortzea, gero makineria hori Espainia osoan zabaltzeko. Hala, 1995ean, José Manuel Echarri John Deere bezero nagusiarekin negoziatzera joan zen.

- *“Autoa hartu eta John Deererekin harremanetan jarri nintzen, Alemanian. Operadore bat kontratatuta zuten nekazaritzako traktoreak fabrikazio lantegitik kontzesionarioetara banatzeko. Alemanian kamioiak kargatu eta Espainiara ekartzeko tratua ixtea lortu nuen, baina operadoreak porrot egin zuen eta ez genuen kobratu. Berriro ere John Deererekin harremanetan jarri nintzen eta beste enpresa batera bideratu gintuzten. Haiekin harremanetan jarri ginen, gure proiektua azaldu genien eta traktoreak garraiatzen hasi ginen. Urte haietan, milaka traktore garraiatu genituen, Europak nekazaritzako laguntzak eman zituelako. Eta gu han aritu ginen”. - Josema Echarri, Echemarreko gerentea.*

Horrela, Echemar John Deerek European zituen fabrikazio zentro guztiekin eragiketak metatzen joan zen. Alemaniako lantegietatik iristen ziren zamak ez ezik, Frantziako edo Italiako beste ekoizpen zentro batzuetatik zetozenak ere metatzen zituen, baita munduko beste herrialde batzuetatik itsasoko edukiontzietan iristen zirenak ere. Zama hori guztia Espainian eta Portugalen banatzen zuen ondoren. John Deererekiko merkataritza harremanak oraindik ere irauten du eta beste harreman askoren hasiera izan zen, nolabait.

- *“Beste marka batzuetako nekazaritzako makinien fabrikatzaileekin harremanetan jartzen hasi nintzen, John Deere bezeroak ekartzen zizkigun makinekin metatzeko. Garai hartan, interneten erabilera ez zen orokorra, eta merkatu azterketa egiteko, Merkataritza Ganberako zerrendetako produktu kodeak aztertu nituen eta hornitzaileekin idatziz jarri nintzen harremanetan, proposamen bat egiteko. Hauxe esaten nien: ‘Horrela ekartzen dizut. Enpresek gustuko zuten proiektua’” - Josema Echarri, Echemarreko gerentea.*

Proiektuak eskatzen zuen eskaria aztertzea eta Telefonicoako Orrialde Horietan nekazaritzako makineriaren inportatzaileak bilatuz, automobilgintzako banatzaile bat aurkitu zuen, Automoción 2000. Forden autoen banatzaile nagusia zen eta CASE markako nekazaritzako makineria inportatzen zuen. Bartzelonako zona frankoan, alegia, aduana zergarik gabeko eremuan, kokatuta zegoen.

- *“Telefonoz deitu nuen eta esan nion traktoreak zituela ikusi nuela, gradu amaierako proiektu bat egiten ari nintzela eta proposamen bat egin nahi niola. Elkarrizketa bat egiteko hitzordua eman zidan, zona frankoan bertan. Hala, 22-23 urte nituela, autobusa hartu eta Bartzelonako zona frankora joan nintzen. Eta esan nion aitak traktoreak garraiatu zitzaizkela Alemaniatik. Honela erantzun zidan: ‘Esadazu zenbat kobratuko zenidakeen traktore bat Alemaniatik Neusera ekartzeagatik’. Autobus geltokian nengoan, telefonoa hartu eta aitari deitu nion: ‘honenbeste’. Maiatzean eman nion erantzun hori eta ekain-uztailean traktore batzuk ekartzen hasi ginen. Azkenean, Case Internacional markaren Espainia eta Portugalerako traktore guztiak garraiatu genituen” - Josema Echarri, Echemarreko gerentea.*

Urte horietan, José María Echarri eta beste bazkide batek zuten enpresaren jabetza. Bazkideak lau seme-alaba zituen, berriazko prestakuntzarik gabe, enpresan lanean. José Manuel enpresara nola iritsi zen ikusi zuen: lasai eta modu onean bazebilen ere, asmo handiak eta proposamen berriak zekartzan, horien artean, nazioartekotze estrategia eta Bartzelonako zona frankoko bezero berria.

- *“Aitaren bazkidearekin etengabeko gatazkak sortu ziren, nazioarteko lehen eragiketek zailtasun handiak sortu zituztelako eta Bartzelonako bezero berriak, lan asko ematen bazigun ere, 90 egunera ordaintzen zuelako. Oso une zaila izan zen niretzat, kritikak etengabeak ziren eta etsipena zen nagusi”. - Josema Echarri, Echemarreko gerentea.*

José Manuelek enpresan egiten zena inolako aurrekaririk gabe aztertzen zuen. Eta jardunbide batzuk ez zitzaizkion oso egokiak iruditu. Aitaren bazkideari argibideak eskatu ondoren, auditoria bat eskatu zuen eta haren ebidentziek bi bazkideen arteko haustura bizkortu zuten.

2000. urtean, José María Echemarrek bere bazkidearen zatia erosi zuen. Echemar markari eutsi zion, baina ordura arteko instalazioetatik alde egin behar izan zuen. Bazkidea, bestalde, kamioiekin eta Irungo lantegiarekin gelditu zen, eta enpresaren jarduerarekin jarraitu zuen. José Mariak eta José Manuelek beste lantegi bat bilatu behar izan zuten. Lezon aurkitu zuten bilatzen zutena.

- *“Horrela iritsi ginen Lezora: zura zerratzten zuen lantegi bat hartu genuen, Zubizarreta Anaiak, porrot egin ondoren, hutsik baitzegoen. Eta gainera, inguru hartan industrialde bat egiteko egitasmoa bazegoen. Lur eremu hura erreserbatzeko berme bat jarri genuen eta bulego eramangarri batean hasi ginen lanean. Bankura hurbildu ginenean, mailegu bat eskatzera, ez ziguten mailegurik eman, 20 urtez haiekin lan egin ondoren, huts egite bakarra egin gabe”* - Josema Echarri, Echemarreko gerentea.

Berriro ere, garai latzak izan ziren. Iñaki Uzcudun eta José M^a Irazustak, Echemarreko auditoria eta abokatu lanak egin zituztenek, Caja Laboral Factoringera bideratu zituzten. Factoringaren bidez, fakturak bankuan deskontatzen zituzten eta horri esker, egoera onbideratu eta proiektua abian jartzea lortu zuten. Hala, 2000. urtean, hutsetik hasi ziren berriro, nahiz eta ordurako mende laurdeneko esperientzia izan.

- *“Aita zain nuen. Jaso nuen prestakuntza guztiak zentzua zuen orain eta ahaldundu egin ninduen. Bazkidearen zatia ezer eduki gabe erostea erabaki genuen, dirurik eduki gabe, eta abian jarri ginen. Nik banekien proiektu bat banuela...”* - Josema Echarri, Echemarreko gerentea.

Echemar berria, hazkundera eta negozio ereduaren aldaketa

Gorabehera horien guztien ondoren, Echarritarrek lizentziak lortu zituzten eta industrialean lantegi berria eraiki zuten. Horrela lortu zuten Echemar berria abian jartzea. 2000-2008 urteetan, garraio enpresa hazten hasi zen, baina 2008an sektore guztiak izugarritzko krisia bizi izan zuen. Urte horretako abenduan, bezero askok aldi baterako itxi zituzten atea krisiarengatik. Baina Echemarrek automobilgintzako sektoreko enpresa askoren itxiera konpentsatzeko modua bilatu zuen, bezero zorroa dibertsifikatuta.

- *“Ez dugu krisi gogorreko garairik izan: alde batetik ateratzen ez bagenuen, beste aldetik ateratzen zenuen, dibertsifikatu egin ginen... Eta lanaren intentsitateari eutsi genion, aurreko garaietan bezainbeste”.* - Josema Echarri, Echemarreko gerentea.

3. irudia. Echemarreko kamioia errepidean



Iturria: Echemar

Baina Echemarren bilakaera ez zen orokortzeko modukoa. Sektorean, nazioko enpresa askok itxi behar izan zituzten ateak eta Europako ekialdeko enpresa berri asko hasi ziren bertakoekin lehiatzen, prezio txikiekin. Garai hartan, enpresen gutxieneko kamioiak eta langile taldea zituzten beren egituran. Aktibo gutxi horiek konpentsatzeko, autonomoak azpikontratatu zituzten. Autonomoek beren kamioiak zituzten eta haietara lotzen zituzten garraio enpresen atoiak. Echemarren guztira 200 autonomo izatera iritsi ziren, enpresarentzat modu eksklusiboan lan egiten zutenak. Hasieran, autonomo horiek espainiarrak ziren; gero, portugaldarrak, eta, azkenik, Europako ekialdeko herrialdeetako kamioilariak azpikontratatu zituzten.

- *“Zerbait bazetorrela ikusten hasi nintzen. Ezin zen horrela jarraitu. 2008ko krisiaren ondoren, kamioiak gero eta zaharragoak ziren, autonomoek ez zuten kamioietan inbertsiorik egiten. Aurrerakinak ematen hasi ginen, kamioiak erosteko, flota berritzeko... Bezero batzuetan, esate baterako, Michelinen, ikusten ari nintzena aztertuta, konturatu nintzen zerbait gertatuko zela ekologiaren gaiarekin”. - Josema Echarri, Echemarreko gerentea.*

Sektoreko enpresek beren kudeaketa merkataritza marjina maximizatzen bideratzen zuten bitartean, Echemarrek argi ikusi zuen ingurumen alderdia garrantzitsua izango zela. Aita-emeek enpresak kamioiak erosteko apustua egin zuten, zuzenean kontrolatzeko, prest egon nahi baitzuten sektorearen etorkizuna izango zenerako: garraio jasangarria.

- *“Ziur nintzen: sistema eta negozio eredu aldatu behar ziren. Egoera aztertu eta kasuak egin nituen errentagarritasun berria kalkulatzeko, geure kamioiak erosita eta gidariak lantaldean barneratuta. Enpresako abokatuak ez zuen eredu horretan sinesten. Ez zen bakarra izan, garai gogorak izan ziren, urte asko negozioan zeramatzan jendea konbentzitu behar izan genuen bere baldintzak aldatzeko, negoziatuz. Baina horri esker irauin ahal izan zuen enpresak hemen, beste toki batzuetan bulegoak ireki beharrean, beste enpresa batzuek egiten zuten bezala. Guk gure herrian sortu nahi genuen aberastasuna...”- Josema Echarri, Echemarreko gerentea.*

4. irudia. José María eta José Manuel Echarri eta erosi zituzten 40 Mercedes kamioiak



Iturria: Echemar

Ikuspegi estrategiko horretan oinarrituta, Echemarrek kamioi efizienteen flota bat erosi zuen. Batez beste, sektoreko kamioi batek 35 litro erregai kontsumitzen ditu 100 kilometroko; Echemarren kamioiak, ordea, efizienteagoak dira, batez bestean, 28 litro erregai kontsumitzen baitituzte 100 kilometroko. Gaur egun, enpresak 300 kabina ditu, merkatuko zuzkidura osoena dutenak. Gainera, 400 atoi ditu, enpresak berak diseinatutakoak, efizientziak optimizatzen. Txasisa Zaragozan egiten da eta karrozeria Iruñean, baina diseinua enpresarena berarena da. Atoien formatua moldagarriagoa eta malguagoa denez, erresistentzia txikiagoa dute eta aerodinamikoagoak dira. Izan ere, atoi efizienteagoak edukitzeari esker, jasangarriagoak eta lehiakorragoak izan daitezke, gero eta eskakizun handiagoko merkatu honetan.

5. irudia. Mercedes kamioiak José María eta José Manuel Echarriri emateko unea



Iturria: Echemar

Enpresa soldatapeko gidariak kontratatzen hasi zen, prekarietatea saihesteko. Horrela, langile guztiak, bai gidariak, bai mekanikoak eta bai bulegoko langileak, enpresakoak izatea lortu zuen. Langile guztiak “Echemar familiakoak” dira. Batasunaren, berdintasunaren eta errespetuaren balioak transmititzen ahalegintzen dira.

- *“Kamioi guztiak Mercedesen modelo berekoak dira, batzuk besteak baino berriagoak, baina ez dugu desberdintasunik egiten gure gidarien artean. Xehetasun hori garrantzitsua da haientzat. Gainera, gidari batzuk orain trafiko sailean daude. Horrek erakusten du enpresan aurrera egin daitekeela” - Josema Echarrri, Echemarreko gerentea.*

Enpresak etengabeko prestakuntza eskaintzen die gidariei, kamioiak eta atoiak efizientziaz erabil ditzaten. Errepideko segurtasuna eta efizientzia hobetzeko lan egiten du.

- *“Merkatu guztitik, gu zati txiki batekin gelditu gara, eta erabateko kalitatea eta zerbitzua eskaintzen ditugu, geure kamioiekin, alegia, baliabideak kontrolatuta. Lezon gaude, toki estrategiko batean. Hori apustu handia da. Nik diskurtso bat nuen: segurtasuna, jasangarritasuna, CO₂.. Orain bilatu egiten gaituzte eta denak datoz gu gauden tokira: garraio enpresa jasangarria, efizientea eta errentagarria izatea. Teknologiaz baliatuz, lor daiteke hori.” - Josema Echarrri, Echemarreko gerentea.*

Echegarrek kalitatezko zerbitzua eskaintzen die bezero zorrotzei. Bezero horiek Echegarrek bermatzen dituen zerbitzu emaitzak balioesten dituzte.

- *“Nahiz eta beti horrela ez izan, bezero handi gehienetan, azken urteetan, profesionalizaziorako bilakaera bat ikusten da. Eta horrek mesede egiten digu, guk emaitzak bermatzen ditugulako. Aldaketa onerako izan da. KPlak (Emaitzen Adierazle Gakoak-Key Performance Indicators) negoziatzen ditugu eta horrek negoziazio eta kudeaketa profesionalizatuagoa eskatzen ditu. Egia da ez duzula zuzeneko harreman esturik merkataritza zuzendari horiekin, baina Echegarrentzat hobe da horrela. Guk gure emaitzak eta kudeaketa modu profesionallean aztertzen dituzten bezeroetan jartzen dugu arreta”* - Josema Echarri, Echegarreko gerentea.

Nahiz eta bezeroen eta garraiolarien kudeaketaren eta harremanen profesionalizazio maila handitu, sektorean ez da harrizkeoa negoziatioetan, bereziki enpresaren fakturazioan eragin handia duten horietan, puntu batzuetan amore ematea, erosketa arduradun batek zama garraiolari bati esleitzeko, beste bati esleitu beharrean.

- *“Bitan bidali ditut pikutara izen handiko bi bezero. Gure ibilbidearekin erakutsi dugu ongi eta asko lan egiten denean, urrutira irits daitekeela, jardunbide arraroetan erori gabe”* - Josema Echarri, Echegarreko gerentea.

Enpresaren estrategia aktiboetan eta langileetan inbertitzean oinarritzen da, nahiz eta hori ez izan sektoreko estrategia nagusia. Nolanahi ere, estrategia horren onurak enpresaz harantzago doaz. Izan ere, udalerrinari eta lurralde historikoari ere egin dio ekarpena, matrikulazio zergak ordaintzen direlako –180.000 euro binetetan–, baita sozietateen zerga ere. Enpresak urtero 40 milioi euroko fakturazioa du eta inoiz ez du dibidendurik banatzen, beraz, Echegarreko jardueraren etekinak Gipuzkoan gelditzen dira, oso-osorik.

- *“Egunero-egunero proiektuaren zerbitzura lan egiten dut, Echegar hobea lortzeko. Erabateko konpromisoa dut proiektuarekin eta nire inguruko jendearekin, haiekin elkarlanean aritzen naiz. Horixe da, nire ustez, egunero egiten dugun ahaleginaren muina, horrek axola dit. Argi dago Echegar bakarrik ibili dela eta bakarrik iritsi gara honaino, zintzo lan eginez, inoren laguntzarik gabe. Bakardade hori nabaritzen da, bereziki, ikusten denean estamentuek, administrazioek, ez dituztela irizpide profesionalak aintzat hartzen. Nolanahi ere, itxaropen mezua eman nahi dugu: gogor lan eginez, hutsetik abiatuta, eta proiektuan sinetsita, enpresa eraiki daiteke, inoren laguntzarik gabe. Nire indarra izan da sinestea egiten duguna ongi dagoela. Neure printzipioei esker, zailtasunak gainditu ahal izan ditut.”* - Josema Echarri, Echegarreko gerentea.

6. irudia. Echemarrek Michelinen eskutik jaso zuen aitortpena, munduko garraio enpresa onenarena (2015)



Iturria: Echemar

Ingurumena, digitalizazioa eta komunitatea: lurraldeari lotutako enpresaren palankak

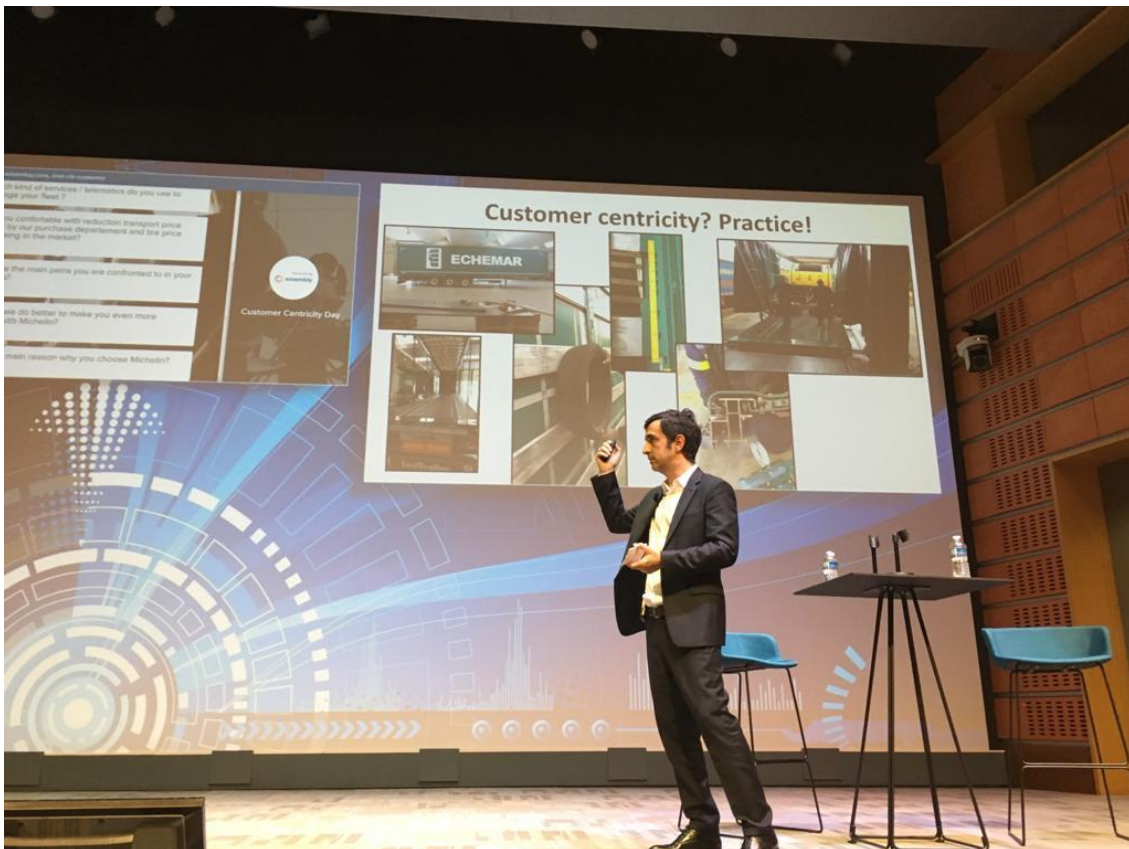
Echemarren proiektua garraio zerbitzuetako enpresa bat izatea baino gehiago da: Echemarrek, etorkizunean, logistikako zerbitzu adimendunak eskaini nahi dizkie fabrikatzaile handiei. Echemarrek baliabide gakoak meneratzen ditu, jarduerari lotutako jakite espezializatua du, bere kamioi flota aurreratua du eta bazkide estrategikoekin lehentasunezko harremanak ditu. Oinarri horien gainean, Gipuzkoako garraio enpresa honek lankidetzaz proiektuetan aurrera egitea du helburu, sektoreko etorkizuneko erronkei erantzuteko.

- *“Bai, uste dut etorkizuna zuzen aurreikusi genuela. Orain dela hamar urte egiten genituen iragarpen guztiak bete dira. Orduan, administrazioei esaten genien azken miliarako gune logistiko baterako espazioa behar genuela, baina ez ziguten ulertzen”* - Josema Echarri, Echemarreko gerentea.

Echegarren bezero eta hornitzaile izateaz gainera, Michelin enpresa aitzindaria da ingurumen gaietan, besteak beste, CO₂ isuriak murrizteko helburuaren inguruan. Hain zuzen ere, erakundeak Movin'on ekitaldia sortu du, urtero Kanadan egiten dena, mugikortasunarekin lotutako ingurumen gaien inguruan. Mugikortasun jasagarriaren Davos dela esan daiteke. Gainera, Michelin *France Supply Chain*en barne dago. Foro espezializatu horrek sektore guztietako Frantziako hornikuntza kateak bilatzen ditu eta proiektu aitzindariak aztertzen dira bertan. Hain zuzen ere, Echegarrek horietako batzuetan parte hartzen du.

Especialisten talde berezi honetan sartu ahal izan da, besteak beste, Echegarrek Frantziako Ecovadis kalitate ziurtagiria betetzen duelako. Ziurtagiri horrek gizarte eta ingurumen ekintza guztiak biltzen ditu. Lezoko enpresak 10etik 8ko puntuazioa du. Horrek erakusten du gizarte erantzukizunez jokatzeko duela. Horri esker, Echegarrek Michelin taldeko egoitza nagusiko lantaldearekin lankidetzan aritzeko gonbidapena jaso zuen. Horrela, Michelinen Clermont-Ferrandeko garapen taldearekin proiektu esperimental bat garatzen ari da.

7. irudia. Josema Echegarren hitzaldia Michelinen egoitzan (Clermont-Ferrand, 2019).



Iturria: Echemar

Proiektu horretarako, funtsezkoa izan zen enpresako kamioi guztiak Echemarren jabetzakoak izatea. Mercedesen modelo berriaren ehun kamioi inguru ditu Lezoko enpresak, guztiak ekipamendu osokoak eta gidatze erdi-autonomokoak. Horietatik 12 utzi zituen Echemarrek lankidetzaren proiekturako. Proiektuak aukera eman du kamioien joan-etorrietan erabilitako pneumatikoak guztiz monitorizatzeko eta datuak eskuratzeko, Michelinen pneumatikoen eta produktuen efizientziak hobetzeko, izen handiko beste marka batzuekin alderatuta.

8. irudia. Echemarren kamioiak errepidean



Iturria: Echemar

Ingurumen gaietako lankidetzaren beste adibide bat Mercedes-Benzekin duena da. Mercedes Echemarreko kamioien hornitzailea da eta, bestek beste, hidrogenozko autoaren proiektuan ari da lanean. Europa mailan, eragile handiek hidrogenozko autoaren inguruko berrikuntza proiektuak garatuko dituzte.

- *“Eragile handi horien aurrean izan dezakegun sinesgarritasuna gure lanaren eta profesionaltasunaren ondorio da. Ez dira gure lagunak, ez dira gurekin bazkaltzera joaten, baina konpromisoak betetzen badituzu eta helburuko emaitzen adierazleak bermea baduzu, zurekin lan egin nahi izango dute eta etorkizuneko erronken parte sentiaraziko zaituzte”* - Josema Echarri, Echemarreko gerentea.

Sektore honetan, ingurumenari lotutako ahaleginak digitalizazio prozesuei lotuta daude. Ildo horretatik, Renault enpresarekin aurrera eramaten ari diren proiektu batean, Echemarreko kamioiek datuak partekatzen dituzte, Shippeo plataformaren bidez. Plataforma hori hodeian dago eta Parisko tracking start-up batek diseinatu da. Plataforman, proiektuan parte hartzen duten garraiolari guztiek kamioien IPak sartzen dituzte, eta denbora errealean konektatuta, ibilgailuek egiten dituzten ibilbideak ikus ditzakete. Horrekin, kamioiek Renault ibilgailuetarako piezak eramaten dituztenean, trafikoaren diseinuaren efizientzia hobetzeko lan egiten da.

Lankidetzak horrek leihor berri bat ireki dio Echemarri, ikusten baitu bere kamioiak bezeroentzat informazio eta errentagarritasun iturri izan daitezkeela, aukera ematen baitiete datuak eskuratzeko eta lantzeko eta, horrela, mugikortasunaren eta kontsumoen efizientzia kudeatzeko. Echemarren negozio eremuan, hortaz, bezeroen salgaiak garraiatzen dituzten kamioi guzti-guztiak enpresaren jabetzakoak dira eta ez du beste garraiolariari zamarik azpikontratatu. Horrela, Echemarrek balioa erantsi diezaioke gaur egun bezeroei eskaintzen dien garraio zerbitzuari.

- *“Operadore handiek beren plataforma digital bereziak sortzen dituzte. Renaultek, esate baterako, Shippeo du, eta mapa batean ikus dezake non dauden bere salgaiak garraiatzen dituzten kamioiak. Gu ere Shippeon gaude eta balioa eskaintzen diegu sistema hobetzeko. Gainera, momentu honetan, prozesuen ingeniartzako proiektu batean ari gara lanean, meatzariak, trafiko operadoreak eta datuak sortzeko. Balio handiko know-howa dugu, start-up digitalek ez dutena, sektorea ezagutzen dugu, kamioiak ditugu eta gai gara kamioian gertatzen ari den guztia monitorizatzeko. Beraz, balioa erantsen duten abantailak ditugu”* – Felipe Blanco, Echemarreko administraria.

9. irudia. Echemarreko kamioiak Lezoko bidean



Iturria: Echemar

Echegarren ibilbide digitala ez da berria, 2010ean hasi zen. Urte hartan, beren softwarea garatu zuten, kamioien mugimenduak eta ibilbideak bistartzeko.

- *“2010ean, langile bakoitzak pantailan ikusten zuen ibilbideen informazioa, eta pantaila horretatik esleitzen zituen kamioiak enpresak zituen emate konpromisoetara. Orain, 300 kamioi ditugunez, langile bakoitzak hiru pantaila ditu kamioiak ongi ikusteko, eremu geografikoen arabera. Horrela, kamioiak esleitzen joan gaitzake, gure betebeharren planning-ari erantzuteko. Gainera, gure fakturazio sistemak, fakturazteaz gainera, aukera ematen digu kudeaketako informazio xeheagoa ateratzeko, bezero bakoitzaren zamak, kamioi bakoitzarenak, efizientziak...”* -dio Felipe Blancok, Echegarrenko administrariak.

2010ean, enpresak beste pauso bat eman zuen digitalizazio prozesuetan, Mercedes-Benz kamioiek eskaintzen duten geolokalizazio zerbitzua sartu zuenean. Echegarrek Mercedesekin geolokalizazio mailarik sofistikatuen du kontratatua, kamioien inguruko datu ugari eskaintzen ditu eta horri esker, Echegarrek bere ibilbideak optimizatu ditzake. Maila horretara iritsita, zein da digitalizazioaren hurrengo pausoa?

- *“Digitalizazioa baliagarria da balioa ematen badit, oso ongi aztertu behar da zer egin nahi dugun sistemekin eta non ematen digun balio interesgarria. Helburua ez da digitalizatzea digitalizatzetik”* - azaltzen du Felipe Blancok, Echegarrenko administrariak.

Eta, azkenik, komunitatea. Echegarrek sinesgarritasun handia du, bezeroei zerbitzu fidagarria eskaintzen dielako. Eta hori ezinezkoa da Echegarrenko pertsonen lanarekiko duten konpromisoa azpimarratu gabe. Lanaren etika funtsezkoa da konpromisoa eta bikaintasuna lortzeko. Baina ez da bezeroekiko etika bakarrik, langileekiko etika ere bada. Josemak aitortzen du ikusmira definitu badugu, baina konpromiso handiko lantalderik ez badugu, proiektua ez dela iraunkorra izango. Echegarrenko lantaldea aktibo oso garrantzitsua da eskakizun zorrotzeko sektore honetan lehiakorrek izateko.

- *“Familia enpresa izatea plus bat da. Bai Josema eta bai aita beti ereduagarriak izan dira hemen. Echegarren obretako etxola batean hasi genuen proiektua zen. Nik neure lana utzi nuen eta proiektuan konfiantza izan nuen, pertsonengatik. Orain, nire lan ibilbidearen amaieran nago eta pozik nago hemen egoteaz. Echegarren, konpromisoak ordain ekonomikoak du, baina baita moralak ere: jendea ongi tratatzen da, esker onak asko balio du. Aldagai ekonomikoak ez da nahikoa jendearen konpromisoa lortzeko. Izan ere, zerbait eskatzen duzunean, zuk ere eredu izan behar duzu”* - Felipe Blanco, Echegarrenko administraria.

10. irudia. Echemarren eta Hondarribiko emakumeen arteko lankidetzaz, Siriako errefuxiatu eremuetara janaria eramateko



Iturria: Echemar

Garraioa bezalako eskakizun handiko sektore honetan, bizirik irautea ere arrakasta da. Echemarrek, bere funtsezko jarduera alde batera utzi gabe, sektoreko gizarte eta ingurumen erronkei erantzun nahi die, Gipuzkoatik. Konpromiso horren erakusle dira kamioien ekipamenduetan eta pneumatiko ekologikoetan egindako inbertsioak, gidariei gidatze efizienterako eskainitako prestakuntza, eta CO₂ isuriak murrizteko neurriak. Lan eta konpromiso horren aitortpena jaso izan du enpresak, hainbatetan. Esate baterako, Michelinen Quality Award saria jaso zuen 2015ean; Renaulten Zerbitzuaren Kalitatearen saria, 2017an; eta Todotransporterren Enpresa Ibilbidearen saria, 2019an.

- *“Eta saririk handiena beste mota bateko elkarlana da: Adecco fundazioarekin batera, desgaitasunen bat duten seme-alaben Lezoko zortzi familiei lagundu diegu; edo 2018an Greziara bi kamioi bidali genituen Siriatic ihesean zihoazen pertsonentzako laguntza humanitarioarekin; Irungo San Martzial taldeko elastikoak eman ditugu, talde horretan jokatzeko baitute enpresako langileen seme-alabetako batzuk; Lezoko pilota; 20 pertsonarentzako mahai bat egunero Lezoko Industrialdeko Irurtzun tabernan; goizeko 8etan ogitartekoz betetako poltsa tailerreko jendeak hamaiketakoak egiteko; edo langileren batek erretiroa nola hartzen duen ikustea, enpresan 40 urtez lan egin ondoren... Horixe da enpresaren bihotza.”* - Josema Echarri, Echemarreko gerentea.

11. irudia. José Mari eta José Manuel Echarri, Michelinen Munduko Garraiolari Onenaren sariarekin (2015)



Iturria: Echemar

Sustrai sendoko enpresa, komunitatean errotua, apaltasunez, baina konplexurik gabe, nazioarteko jokalaria handiekin mahaian esertzen dena, garraioa gero eta jasangarriagoa izateko lan egiteko, Gipuzkoako garraio enpresaren izaera galdu gabe.

- *“Onerako edo txarrerako, horrela hezi gaituzte, ez da kasualitatea.”* - Josema Echarri, Echemarreko gerentea.