



JAZ Zubiaurre: 100 años de compromiso familiar

Caso elaborado por Cristina Aragón y Cristina Iturrioz para Fundación Antonio Aranzábal y Deusto Business School. Las autoras agradecen su colaboración a la empresa y en particular a Eduardo Zubiaurre, Pablo Zubiaurre y Ander Guinea por su participación en el proyecto. Asimismo, agradecen el apoyo económico del Departamento de Educación del Gobierno Vasco (IT1429-22). La aprobación de la versión final del caso tuvo lugar El 19 de marzo de 2025.

Fundación Antonio Aranzábal
Donostia-San Sebastián, 2025
ISBN: 978-84-09-11513-6

Para citar se ruega emplear la siguiente referencia:

Iturrioz, C. and Aragón C. (2025) JAZ Zubiaurre. Colección de casos Empresas familiares-Familias empresarias, Fundación Antonio Aranzábal, San Sebastián.

Tras dejar atrás una rotonda, subimos por la carretera sinuosa del Polígono Industrial de Azitain. En lo alto, aparcamos en un espacioso parking y accedimos a un edificio blanco que nadie diría que alberga a una empresa que acaba de cumplir un siglo de vida. Y es que, en la larga existencia de JAZ Zubiaurre, han sido más de una, las ubicaciones que ha tenido esta empresa centenaria...

La lucha por emprender

Zubiaurre y Arguiñao, denominación original de la actual JAZ Zubiaurre, surge en 1924 en la localidad de Eibar, en un contexto de crisis como es el período que media entre la Primera y la Segunda Guerra Mundial.

Durante la primera contienda mundial, el municipio eibarrés había conocido unos años de pujante actividad por ser su histórica industria armera, especializada a comienzos del siglo XX en la fabricación de pistolas, un destino prioritario para el bando aliado ante su necesidad acuciante por dotarse de armas para sus soldados en las trincheras. Tras la finalización del conflicto bélico en 1918, la demanda de armas se derrumba y con ella la prosperidad industrial de Eibar. Se inicia entonces un periodo de imperiosa reinención industrial mediante la fabricación de nuevos productos.

La palanca fundamental que explica este fenómeno de desarrollo empresarial fue la capacidad técnica existente en la localidad, propiciada por la Escuela de Armería. La Escuela de Armería de Eibar fue la primera escuela de formación profesional española. Fundada en 1913, en ella el aprendizaje de una profesión combinaba enseñanzas teóricas y técnicas, lo que permitió responder con solvencia a la fuerte demanda mencionada. Esta Escuela transmitía algo más que conocimientos técnicos; en ella, valores como el orden, la puntualidad, la disciplina y la excelencia eran centrales en la formación de los jóvenes.

- *“El final de la guerra supuso una gran caída de la actividad empresarial y en esos años, se hizo la carretera Arrate, se abrieron comedores sociales, y las empresas que se habían dedicado a la fabricación de pistolas empiezan a diversificarse; Alfa, máquinas de coser; Orbea y GAC, bicicletas,... Conocían la tecnología del tubo y pensaron en otros productos a los que trasladar su conocimiento” – Eduardo Zubiaurre, Consejero Delegado, Director General de JAZ Zubiaurre y miembro de la tercera generación de la familia.*

En ese contexto de carencia, Domingo Zubiaurre que trabaja junto su familia como pulidor, una actividad auxiliar de la mayoritaria industria de armas local, inicia junto con un primo la fabricación de unos artículos hechos en Alemania de los que se abastecían a través de la emblemática Ferretería Unceta, los cepillos de púa metálica. De ser un cliente de Unceta pasan a ser un proveedor local y será esta empresa comercializadora quien le proporcione el acceso al mercado durante una prolongada etapa inicial.

- *“En un contexto en que había un ambiente industrial muy cohesionado, donde incluso algunos líderes socialistas de la época eran propietarios de talleres, Unceta fomentaba la creación de empresas en el entorno ya que, te daba acceso al mercado, lo que facilitaba rápidamente tener ventas y permitía que el proyecto fuera creciendo. En este caso y en otros, Unceta fue un motor de actividad industrial.” – comenta Eduardo Zubiaurre.*

Ilustración 1. Cartel y logo de Zubiaurre y Arguiñao



Fuente: Archivo familiar

Esos primeros años coinciden con el matrimonio de Domingo con Julia Ecenarro y el nacimiento de sus hijos, Javier, en 1930 y Enrique, en 1931. Sin embargo, con el estallido de la Guerra Civil en 1936, llega el frente a Eibar y, como ocurrió en tantas familias, la familia Zubiaurre se dispersa. Tras pasar los meses de guerra civil en Zamudio (Bizkaia) junto con la familia, Domingo Zubiaurre termina exiliado en Francia de donde retorna tras la invasión de Francia por la Alemania nazi al comienzo de la Segunda Guerra Mundial.

Ilustración 2. Domingo Zubiaurre, su mujer Julia Ecenarro y su hijo Javier.



Fuente: Archivo familiar

Tras su vuelta, la familia se enfrenta a una situación de extrema gravedad, Eibar ha sido devastada por la guerra y se encuentra en plena reconstrucción. Domingo decide empezar de nuevo desde cero, buscando vivienda donde instalarse, un lugar para desarrollar su actividad, materias primas, etc. Con la ayuda de algunos familiares, pudo en relativamente poco tiempo reemprender el negocio de los cepillos en un camarote en la calle Legarre de la localidad eibarresa.

Del taller a la empresa

Los años van pasando y Javier, el hijo mayor de Domingo, se forma en la prestigiosa Escuela de Armería de Eibar. En esos años, no era extraño trabajar de día y estudiar de noche. Este fue el caso de Javier Zubiaurre quien compaginaba su trabajo en una empresa de fabricación de escopetas con su formación. Así, con sacrificio, esfuerzo, y una sana ambición por crecer profesionalmente, Javier se titula como perito industrial en Tarrasa. Tras ello, y con la experiencia que había adquirido en la empresa donde trabajaba, decide dejar su trabajo en ella e integrarse en la empresa familiar. Son años de crecimiento profesional y personal para Javier Zubiaurre, no solo por su vinculación a la empresa familiar, sino porque Javier en aquellos años, se casa con Mari Paz Ariznabarreta y comienza a formar su familia.

- *“Con un fuerte sentido de la disciplina, el orden, la puntualidad, y el trabajo bien hecho, mi padre fue muy estricto en el trabajo, pero fue también un hombre alegre, comprometido con su entorno social y cultural.”* – recuerda Eduardo Zubiaurre.

En el pequeño taller trabaja el núcleo familiar, el fundador Domingo, su esposa Julia Ecenarro y su hijo Javier, con algún asalariado más. Javier, consciente de que la actividad tiene un carácter muy artesanal, introduce y aplica los conocimientos técnicos adquiridos en la Escuela y se apoya en su experiencia para profesionalizar el trabajo de la empresa familiar, mejorando tanto en eficiencia como en la calidad de los procesos de producción. El paso de un negocio artesano a una empresa industrial fue fruto de su labor incansable por la mejora.

- *“Mi padre trabaja en la oficina técnica de una empresa de fabricación de escopetas y toma la decisión de dejar la empresa. Por esos años, decide casarse e incorporarse a la empresa familiar para impulsar el negocio mejorando el proceso, introduciendo las “5S de aquella época”, invirtiendo en maquinaria,... Era un hombre muy comprometido con su entorno familiar, comunitario y sobre todo con la empresa” – recuerda Eduardo Zubiaurre.*

La empresa continuaba concentrando sus ventas en su primer cliente, Unceta, y se enfrenta en 1959 a una crisis económica sin precedentes. El Instituto Español de Moneda Extranjera no disponía de divisas con las que pagar las importaciones y esto provocó una gran carencia de las materias primas necesarias para la fabricación, lo que supuso un importantísimo parón de la economía, que, sin insumos, era incapaz de generar valor.

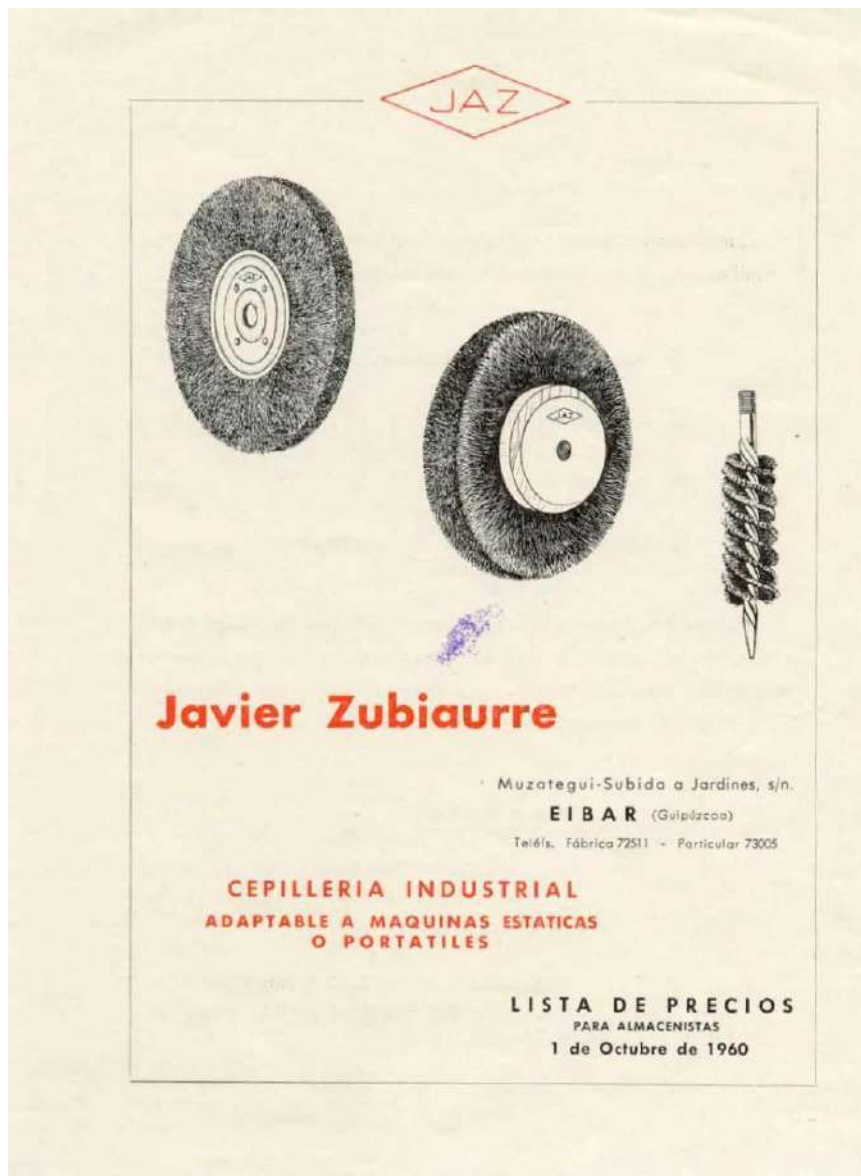
- *“Siempre estaba preocupado con la falta de materia prima... Al principio viajaba mucho con su propio coche buscando materiales necesarios para la producción y cuando al llegar, abría el maletero, veías que había traído allí los cables que necesitaba para hacer los cepillos.” – rememora Eduardo Zubiaurre.*

En esta situación, el ministro de Comercio, Alberto Ullastres, elaboró un Plan de Estabilización que, en julio de 1959, permitió abrir la economía a los mercados exteriores, lo que facilitó la entrada de inversión extranjera y propició el crecimiento durante las dos décadas siguientes.

Así, entre 1960 y 1975, la economía española creció de manera sostenida a una media del 7% e inició su incorporación al engranaje liberal de las economías europeas. Sin embargo, al tratarse de un mercado de nicho, la demanda interna no era suficiente, por lo que JAZ Zubiaurre apuesta por la internacionalización. Y, es de nuevo Unceta quien le aconseja a Javier Zubiaurre abrirse a nuevos mercados.

- *“La necesidad de abrir mercados lleva a mi padre a empezar a ir a ferias industriales a Barcelona, Madrid, Asturias,... para encontrar clientes y representantes comerciales. Esta labor comercial por toda España la hace también durante las vacaciones de verano. Le dedicó mucho esfuerzo y tiempo a la empresa y cuando había algo de dinero era para invertir en ella. Toda una vida entregada al desarrollo de la empresa y con grandes sacrificios para toda la familia”- evoca Eduardo Zubiaurre.*

Ilustración 3. Folleto con la lista de precios de Cepillos Javier Zubiaurre



Fuente: Archivo familiar

El crecimiento de JAZ fue muy destacado en la década de los 60-70 y este desarrollo llevó aparejado la necesidad de ampliar el espacio. Tras unos años de actividad en un local en la calle Jardines/Musategi, a comienzo de los setenta la empresa se traslada a un pabellón de tres plantas con una superficie de unos 4000 metros cuadrados situado en la calle Asua-Erreka. El edificio permitía incorporar máquinas automáticas para ampliar el volumen de producción siguiendo el ritmo de un mercado cada vez más internacional. La tecnología alemana y una plantilla de entre 60 y 70 personas con una alta capacitación técnica permitieron cumplir con las exigencias del mercado y posicionar a esta empresa de nicho como referente en el mercado europeo.

Ilustración 4. Fachada principal de la fábrica en Asua-Erreka.



Fuente: Archivo familiar

La empresa familiar, una reinversión permanente

Al desarrollo empresarial se sumó el crecimiento de la familia. Javier y Mari Paz tuvieron seis hijos y, en estos años de expansión, se da prioridad al impulso del negocio familiar: inversiones en maquinaria, el desarrollo de la red de representantes que poco a poco consolidan la expansión internacional y, en definitiva, la mejora de la competitividad de la empresa.

Con el paso de los años, en la década de los ochenta, Javier, que entra en su medio siglo de vida, empieza a delegar sus funciones directivas en sus hijos, centrandolo su rol en el ámbito de gobierno como Administrador Único. Su hija mayor, Felicia Zubiaurre, que había estudiado empresariales en la ESTE y que en sus primeros pasos profesionales había trabajado en otra empresa de Eibar, se incorpora al área financiera de la empresa familiar. Su marido, Goyo Treviño, también Licenciado en Empresariales por la ESTE, ocupa la posición de Director General a lo largo de la década de los ochenta y noventa.

Ilustración 5. Tercera generación de la familia Zubiaurre con directivos de JAZ



Fuente: Archivo familiar. De izquierda a derecha: Ana López, Felicia Zubiaurre, José Manuel Urrutxua, Emiliano Letamendia, Antonio García, Ceferino Juez y Elena Zubiaurre.

De la misma manera, otros miembros de la tercera generación de la familia se van sumando al proyecto. Aitor, uno de los hermanos, se incorpora al departamento informático; Elena, al área de administración comercial; Ana, también colabora en el proyecto en distintos períodos y finalmente Eduardo, que venía del mundo de la consultoría, se incorpora para apoyar el impulso en los mercados exteriores.

Ilustración 6. Tercera generación de la familia Zubiaurre con Javier Zubiaurre

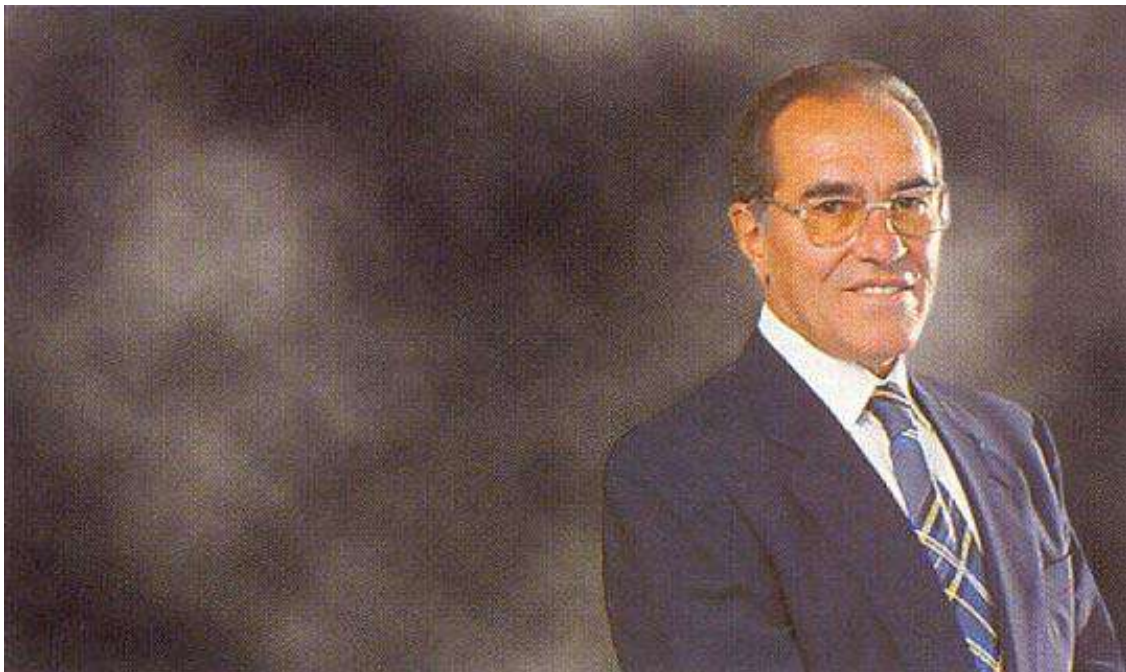


Fuente: Archivo familiar. De izquierda a derecha: Goyo Treviño, Javier Zubiaurre, Juan Irigoyen, Pello Bengoetxea, Elsa Ezquer y Eduardo Zubiaurre.

En este proceso de entrada de la tercera generación, Javier empieza a ceder su posición, pero esto no le impide continuar contribuyendo hasta principios de los años noventa, momento en el que se jubila.

- *“De mi abuelo tengo muy buenos recuerdos. En verano solíamos ir a su casa a pasar una semana con ellos. Era una persona alegre, le gustaba hacer chistes, hacer pareados... Son mis recuerdos de la niñez y adolescencia. Ahora pienso que, con todo el esfuerzo que hizo para estudiar, no pudo terminar la carrera, y se quedó en perito por hacerse cargo de la empresa. Era un hombre muy activo intelectualmente, cuando se apartó de la empresa, se dedicó a investigar en archivos para hacer la genealogía de la familia y a estudiar lenguas clásicas, latín...”* - recuerda Pablo Zubiaurre, miembro de la cuarta generación de la familia, actualmente director financiero de la empresa.

Ilustración 7. Javier Zubiaurre



Fuente: Archivo familiar

Los años ochenta son años de crecimiento y consolidación y la empresa adquiere una nueva personalidad jurídica y pasa de ser una empresa unipersonal a ser una sociedad anónima. Sin embargo, el mercado internacional es exigente y la labor comercial que la empresa desarrolla en muchos mercados exteriores requiere estar respaldada por unos productos y unos procesos altamente competitivos. En este contexto, las instalaciones en la nave con cuatro plantas de JAZ Zubiaurre en Asua-Erreka no se ajustaban a las necesidades del negocio, ni por volumen, ni por eficiencia y logística interna. Esta situación provoca un nuevo momento crítico en la relación familia-empresa. La familia debe reflexionar y posicionarse o bien apostando por una nueva inversión fuerte para dar garantías de futuro al proyecto empresarial o bien manteniendo la actual inversión con la pérdida de posicionamiento y oportunidades de negocio que esto supondría.

Una nueva etapa: redefinir para persistir

Tras un período de reflexión, la familia pacta de forma consensuada dar un nuevo impulso inversor al negocio que asegure su continuidad futura, con el compromiso y apoyo inversor de una parte de la familia. Este impulso coincide con un cambio en la posición de Director General que asume Eduardo Zubiaurre.

- *“Eduardo es una persona muy comprometida con lo que cree, se involucra con convencimiento, no por aparentar, lo hace por convencimiento. Es muy fácil de tratar, un hombre tranquilo y cercano, y al mismo tiempo muy inquieto y con ganas de hacer cosas nuevas y visión de futuro”- Ander Guinea, actual Director de Exportación y futuro Director General de JAZ Zubiaurre.*

Es en este momento temporal, cuando en aras a poder ordenar los procesos productivos y logísticos y mejorar la eficiencia, la actividad de la empresa se traslada a un nuevo pabellón en el polígono industrial de Azitain, donde se encuentra JAZ hasta la actualidad. El traslado a la nueva ubicación permite organizar las máquinas siguiendo un *lay-out* más racional y acorde con las necesidades de la empresa.

- *“Me incorporé en 1989 para reforzar actividad comercial sobre todo en exportación y en 1997 asumí la gerencia, coincidiendo con la llegada a este nuevo pabellón, y aquí he estado hasta este año, 2025, en el que me jubilo”.* – apunta Eduardo Zubiaurre.

Ilustración 8. Pabellón de JAZ en el Polígono Industrial Azitain



Fuente: Archivo familiar

Sin embargo, el final de los años noventa no fue fácil, ya que el sector de la fabricación de herramientas se vio arrastrado por el declive de la actividad económica. La dura competencia asiática y la entrada en el euro, que redujo la competitividad del producto en los mercados exteriores, entre otros factores, tuvieron graves consecuencias en el sector de la herramienta e implicaron reestructuraciones en las principales empresas del sector. En este momento de alta incertidumbre exterior y con la importante inversión familiar en el proyecto empresarial, la labor de Eduardo se centró en marcar el rumbo de la empresa y dar estabilidad a los accionistas:

- *“Cuando asumí la gerencia, llevaba ya años viajando por todo el mundo, viendo lo que hacía la competencia y dónde había oportunidades y dificultades. Eso me permitió aportar algunos criterios propios y colaborar con el resto de las personas de la empresa. También en el ámbito familiar afrontamos tensiones propias de toda transición y establecimos nuestro Protocolo Familiar.”* – explica Eduardo Zubiaurre.

Como resultado de la reflexión estratégica que el equipo realiza en el año 2000, por un lado, se potencia la estrategia de penetración de mercado y, por otro, se aborda la redefinición estratégica del negocio.

La estrategia de penetración responde a que, pese a que el cepillo es un producto muy maduro, la empresa ve posibilidades de crecer tanto en Europa como en Estados Unidos. Los competidores tradicionales de JAZ, viendo que el producto está muy amenazado y que representa una parte pequeña del mercado del tratamiento de superficies, se diversifican potenciando alternativas más relevantes en facturación y más limpias -como son los abrasivos-, produciéndose un paulatino abandono de la fabricación de cepillos.

Ilustración 9. Cepillo de JAZ



Fuente: Archivo familiar

Asimismo, respecto a la redefinición estratégica del negocio, la empresa opta por ampliar la gama de soluciones desde el conocimiento experto adquirido en el terreno de dar soluciones abrasivas al tratamiento de superficies. Así, JAZ pasa de ser un fabricante de cepillos a ser proveedor de soluciones de tratamiento a superficies metálicas y para trasladar este cambio a todos los agentes, la empresa rediseña su logo y su página web, genera un nuevo catálogo de productos y servicios, cambia la imagen de la fábrica y de las oficinas, habilita un *showroom* en el que exponer su oferta, y establece una periodicidad bianual para los planes de desarrollo e innovación.

- *“El cambio de “experto en un producto” a “experto en tratamiento de superficies” es muy ambicioso, somos conscientes, pero queremos tener toda la gama y pasar de la etiqueta de negocio de nicho a algo más amplio. Entendemos que es el futuro y que va a ser un proceso, donde el apoyo de la siguiente generación va a ser fundamental” – apunta Ander Guinea.*

Ilustración 10. Nuevo logo JAZ Surface Experts



Fuente: Archivo familiar

Este cambio de estrategia, acompañado del desarrollo del mercado internacional, lleva asociado un cambio en la estructura organizativa que, por ejemplo, amplía el área comercial para abordar nuevas oportunidades de negocio y refuerza la Oficina Técnica con nuevas funciones.

- *“Me incorporé en octubre 2002 en el puesto que el recién nombrado Director de Exportación dejaba vacante. Mi labor era cubrir las exportaciones en mercados menores. Empiezo con Oriente Medio, Asia, Latinoamérica, y hago esta labor durante dos años. En 2005, cuando el Director de Exportación sale de JAZ para atender su propia empresa familiar, asumo la labor de Director de Exportación con 26 años y mi posición anterior se cubre con una persona nueva”- recuerda Ander Guinea.*

El mercado estadounidense: una apuesta a largo plazo con momentos difíciles

En este sentido, una de las grandes apuestas que Eduardo impulsa desde la gerencia es el desarrollo del mercado estadounidense donde opera a través de la compañía filial JAZ USA Inc. Eduardo ve en este territorio un potencial de crecimiento para JAZ. Por eso, impulsa la creación de esta filial en 1999 con dos objetivos primordiales: reducir la dependencia de los grandes clientes OEM con los que se trabajaba en aquel momento e introducir la marca JAZ en USA como vía para conseguir un mercado estable y con gran potencial de desarrollo para la empresa.

- *“Al principio el esfuerzo fue enorme porque vendíamos a algunos grandes clientes, OEMs, directamente, pero eran empresas grandes y cuando hacían revisión de proveedores, se orientaban hacia la competencia asiática. La competencia asiática nos desplazó, y fuimos perdiendo todos estos clientes. El último, que suponía el 18% de la facturación, lo perdimos en tres meses tras tres años de relación. Habían sido adquiridos por otra gran empresa norteamericana que se abastecía de China y al poco tiempo nos dijeron ‘vamos a dejar de trabajar con vosotros y no hace falta ni que vengáis a visitarnos para discutir la decisión, basta con que nos enviéis los últimos pedidos que faltan’”. – recuerda Eduardo Zubiaurre.*

Ilustración 11. Filial de JAZ en New Bedford (USA)



Fuente: Archivo familiar

Ante esta situación adversa, la familia valoró si merecía la pena mantener la inversión emprendida desde hacía diez años en Estados Unidos. Sin embargo, y pese a las pérdidas acumuladas, la familia optó por persistir y mantuvieron la decisión, adoptando algunos cambios fundamentales en la estrategia de producto, que pasó de ser estándar a sofisticarse; y de mercado, pasando de grandes mayoristas de DIY a distribuidores especializados en diferentes sectores industriales y de ámbito geográfico más regional.

- *“Entendimos que, si queríamos seguir en el mercado estadounidense, debíamos ir a un mercado más sofisticado. Por eso, hemos dejado de hacer un producto básico y procedimos a cambiar el tipo de alambre, la densidad, el proceso de producción,... e invertimos en nuevas máquinas especializadas en el producto requerido en Estados Unidos. Hoy tenemos 15 máquinas que hacen retorcidos y es el cepillo de JAZ el que más se vende en USA y uno de los dos mejores del mundo”* – medita Ander Guinea.

Este cambio de enfoque, unido a la incorporación de las personas adecuadas al frente de la filial estadounidense, permitió a JAZ dar la vuelta a la situación y empezar a ser rentable en el mercado norteamericano.

- *“Lo que siempre he visto aquí es que la familia hace apuestas fuertes. Es cierto que de 1999 a 2004 se pensó en cerrar la filial de USA, porque era poner dinero y más dinero y no vender. Pero se aguantó y el cambio vino en buena parte gracias a la persona que dirige la filial USA, pero, sobre todo, por nuestra capacidad para adaptarnos. Hemos tenido que cambiar nuestro producto para ser competitivos. Estos cambios han supuesto decisiones clave relativas a inversiones, procesos de negocio y maquinaria nueva...Pero ha merecido la pena porque las oportunidades que vienen de allí son gigantes comparadas con las de nuestro mercado nacional.”* – apunta Ander Guinea.

Ilustración 12. Operario en el proceso productivo



Fuente: Archivo familiar

Hoy el norteamericano es un mercado en crecimiento donde la posición de JAZ es muy relevante, ya que es la cuarta empresa de referencia en el mercado estadounidense detrás de tres empresas locales. Con una marca consolidada y unas instalaciones que se están duplicando (pasando de 2000 metros cuadrados a 4000), la filial americana gestiona producto propio y da apoyo administrativo y logístico a las exportaciones de Goizper. Hoy el 55% de las ventas de JAZ proceden de este mercado, que se confirma como uno de los grandes vectores de crecimiento de la empresa.

- *“Aunque en el pasado habíamos sido los chinos de Estados Unidos, vendiendo piezas baratas a cinco clientes; actualmente, controlamos la venta, la marca, el cliente... y, aunque ha habido crisis y bajadas de ventas, la trayectoria es buena: en los últimos 20 años hemos multiplicado la facturación por diez. Hoy nuestra filial tiene 500 clientes y JAZ tiene imagen propia en el mercado norteamericano”*. – Ander Guinea

Preparando la empresa para el futuro, un proceso planificado

JAZ es un proyecto y una forma de ver la empresa, de entender la estrategia, el negocio, pero también el estilo y la cultura de la familia y de la organización, entendida como la familia ampliada que colabora en el proyecto compartido.

- *“La empresa familiar es un legado, algo que has recibido y que contribuye a las personas y a la comunidad. En la empresa familiar, se vive todo con más intensidad porque con el legado recibes una responsabilidad que hay que sentir como tal. Entender que se trata de dar ejemplo, porque eso es lo que la familia aporta en la empresa. Por eso, a los miembros de la familia se les exige un plus porque todo el mundo les mira.”* – opina Eduardo Zubiaurre

En este sentido, la familia prepara a la empresa en los cánones de profesionalidad requeridos en cada momento y hoy es el Comité de Dirección quien marca la estrategia a llevar. Este Comité, formado por diez personas responsables de las áreas funcionales de JAZ, plantea objetivos y presupuestos, y cada dos años, junto con un Comité de Innovación, decide las innovaciones en colaboración con un asesor externo.

- *“La innovación es un tema clave. Siempre intentamos sacar productos nuevos, patentes... y aunque igual en nuestras ventas no se ven, esas patentes, sí nos ha permitido potenciar nuestra imagen de innovador. De hecho, hay un Comité de Innovación compuesto por comerciales, directores técnicos, compras, mandos y mandos intermedios que cada dos años diseña el plan de innovación de JAZ”* – explica Ander Guinea.

También bajo el liderazgo de Eduardo, la empresa ha sistematizado los procesos más estratégicos y entre ellos, el de las personas, y en concreto participa en el proyecto Fabrika de ADEGI. Primero, los directivos; luego, los mandos intermedios y también gente de taller, están involucrándose en dinámicas de participación dando ideas más allá de su trabajo, en cuestiones de gestión.

- *“Se van creando espacios de confianza, acercando mundos separados como el de oficinas y el taller y una de las claves es diferenciar entre el rol y la persona para generar dinámicas de respeto y convivencia. Cuanto más nos conozcamos y creamos foros de confianza, más fácil será llegar a acuerdos, fijar objetivos comunes... Hay un dato muy importante: la rotación es muy baja en JAZ. Las personas entran jóvenes y se jubilan aquí. El absentismo es del 4%. ¿Las claves? Hay cierta comunidad, el tamaño ayuda, somos solo 60, no somos 300, y el hecho de la familia también importa. Es una familia que invierte, que persiste en sus proyectos y que mejora progresivamente la empresa” – reflexiona Ander Guinea.*

Una de las cuestiones que más se ha avanzado en JAZ es la digitalización. La digitalización arranca en JAZ a principios de los ochenta con la entrada de los primeros ordenadores de la mano de Aitor Zubiaurre, hermano de Eduardo, miembro de la tercera generación de la familia. Aitor creó el área de informática y la desarrolló hasta mediados de los noventa, momento en que dejó el negocio familiar. A partir de esos inicios, donde los ordenadores eran rudimentarios y con un usuario único, el área sigue los avances tecnológicos inserta dentro del departamento financiero.

Ilustración 13. Oficina técnica de la empresa



Fuente: Archivo familiar

En 2011, casi dos décadas después, el hijo de Aitor, Pablo Zubiaurre con estudios de Informática y Empresa, tiene ocasión de conocer el área informática de JAZ.

- *“El trabajo de mi padre me llevó a tener relación con temas de informática y a estudiar Ingeniería Informática. En algún trabajo de la carrera, pasé por la empresa donde pude conocer a Susana, persona de largo recorrido en el área, por lo que pensaba que la posición ya estaba cubierta y que no tendría sitio en JAZ..., sin embargo, finalmente fue posible.” – recuerda Pablo Zubiaurre, hijo de Aitor Zubiaurre, miembro de la cuarta generación de la familia y actual Director Financiero de JAZ Zubiaurre.*

Por ello, en 2014 viendo el potencial de Pablo y su inquietud por el área empresarial y financiero, se le tanteó para participar en el departamento financiero, con vistas a suceder a su tía Felicia Zubiaurre, que en aquel momento era Directora del mismo, retiro que se preveía para 2021.

- *“La propuesta requería que me reciclase, por eso hice una formación en finanzas y me gustó. Lo hice porque quería estar seguro, para evitar desandar el camino avanzado, y porque si decía que sí a la empresa familiar, la vinculación iba a ser fuerte. Era un compromiso para mí, con la familia y con la empresa.” – reflexiona Pablo.*

Tras confirmar que el área de finanzas era un terreno que Pablo podía desarrollar en la empresa, se elaboró un plan de formación específico a tres años, que dotase a Pablo de las bases suficientes para asumir un puesto de responsabilidad en esta área específica.

Ilustración 14. Equipo del departamento de finanzas



Fuente: Archivo familiar. Ana López, Aurkene Landa, Felicia Zubiaurre y Pablo Zubiaurre.

Esta formación tuvo finalmente una duración de dos años y medio, tras los cuales, en 2017, Pablo se incorporó en calidad de relevo de una de las personas clave del departamento financiero, Aurkene. En aquel momento, aún estaba formándose y compaginó el conocimiento teórico adquirido en la universidad con la experiencia práctica que su trabajo en la empresa le proporcionaba. En marzo de 2020 se incorporó de forma completa al área, lo que permitió a Pablo trabajar mano a mano con su tía, realizar el traspaso, y finalizar su formación como futuro Director Financiero.

- *“La gente cuando se jubila al llegar a los 65 pasan por mi despacho y tienen un buen recuerdo, incluso gente que ha sido más discrepante. Quizá la cultura que se trasmite, de cuidar, de la familia, tiene su efecto. Tal vez proyectan en mí un poso de Javier, el nieto de Javier, una esperanza de arraigo, de que hay una motivación de mantener la actividad aquí... eso se valora por la gente... A veces en casa me suelen decir: ‘si tu bisabuelo viese lo que es ahora, qué ilusión le haría, no son muchas las empresas con 100 años y menos aun las que se mantienen con el mismo producto’” – reflexiona Pablo Zubiaurre.*

La familia, fermento de esta empresa centenaria

En 2024, JAZ celebra los 100 años de existencia y tanto la familia como los empleados fueron invitados a una fiesta para celebrar este cumpleaños con todos los que habían sido parte activa de alguna manera.

- *“Mi aita, Aitor Zubiaurre, llevaba desde los noventa desligado del día a día. Su vínculo era desde el Consejo, por lo que en la visita del centenario que se organizó en junio, vio que hemos digitalizado y capturamos datos de la planta, todos los puestos tienen pantallas para el control de las órdenes de pedido, ... Le impresionó mucho el cambio. Algo que él ya veía, pero no era posible en sus años, pudo verlo en funcionamiento. Fue muy especial” – recuerda Pablo Zubiaurre.*

Ilustración 15. Familia de Pablo Zubiaurre en el aniversario de JAZ



Fuente: Archivo familiar. Pablo Zubiaurre, Charo Ajuria, Marta Zubiaurre y Aitor Zubiaurre.

Hoy JAZ Zubiaurre es una empresa consolidada, con una clara posición de liderazgo en el mercado interior y con una clara proyección internacional donde destina la mayor parte de su producción. Desde esta posición, la empresa se enfrenta al reto del relevo generacional como empresa y como empresa familiar.

- *“Lo importante es que la empresa siga. Si la cuarta generación se involucra en la gestión, la empresa podrá seguir siendo familiar; en caso contrario, la empresa podría perder su carácter familiar, aunque lo primordial es que perdure y que continúe cumpliendo su función social.” – reflexiona Eduardo Zubiaurre.*

La tercera generación está ahora cerrando su ciclo. Los seis miembros de esta generación van saliendo y la llegada de la cuarta generación requiere establecer criterios de acceso a la gestión y acordar un protocolo que permita proteger la continuidad y competitividad de la empresa.

- *“Todo proyecto empresarial es exigente y, si es familiar, requiere de mucha implicación y compromiso. Poner la vinculación emocional y la capacidad intelectual al servicio de la empresa es una decisión voluntaria. El compromiso con el propósito, los valores, y el dar ejemplo de todo ello es un ejercicio diario. Si la familia no vive el día a día de la empresa, se pierde la fuerza que aporta tener a un miembro de la familia cerca, familia comprometida a largo plazo, vinculada humana y emocionalmente... Esto es lo que, en mi opinión, más fuerza da a la empresa familiar.”* – medita Eduardo Zubiaurre.

Ilustración 16. Eduardo Zubiaurre en el aniversario de JAZ



Fuente: Archivo familiar

El Consejo de Administración está formado por miembros de la tercera generación, pero con distinta implicación en la gestión de la empresa, y ahora es el momento de que cada miembro de la cuarta generación determine si va a involucrarse más allá en la empresa familiar.

- *“Lo que he recibido del aita es que, al ser empresa familiar, trabajar en JAZ es más que un trabajo, es una forma distinta de entender la realidad de la empresa.”* – Pablo Zubiaurre.

Ilustración 17. Foto de familia de la Celebración de Centenario de JAZ.



Fuente: Archivo familiar.

El relevo de la persona al frente de JAZ ha sido fruto de una reflexión y una planificación meditada. La selección del nuevo gerente, ajeno a la familia propietaria, lleva gestándose desde 2021. A un año de la jubilación de Eduardo Zubiaurre, el nuevo gerente ya asume las principales decisiones del puesto.

- *“En 2022, Eduardo me propone asumir el relevo como gerente tras un proceso de formación de tres años, 2023-2025, en los que él me enseña su puesto y yo enseño el mío a un compañero. Al principio fue una sorpresa, aunque es cierto que llevo ya 20 años en la empresa y me encargo del mercado más importante y que ha crecido muchísimo. Son cosas que no pasan todos los días y al no ser un cambio brusco, me abrió un horizonte temporal de tres años, y además al estar Eduardo en la propiedad y en el Consejo, me animé. JAZ es una empresa sólida, que tiene futuro...”* – rememora Ander.

A pesar de los avances realizados, la sucesión sigue su curso y se centra en reforzar la relación de la familia con la empresa desde el gobierno.

- *“Nos tocará definir la relación empresa-familia. Ahora Eduardo es presidente, Consejero Delegado y Gerente. A partir de ahora, será Consejero sin ser Gerente, y es la primera vez que esto va a ocurrir en JAZ: que el gerente no sea miembro de la familia...”* - Pablo Zubiaurre.

Más allá de cuestiones empresariales o de la fortaleza del negocio, en el caso de Ander Guinea, una característica habitual en las empresas familiares es lo que resultó y resulta especialmente atractivo en su decisión de permanecer y comprometerse con el proyecto familiar.

- *“Una cosa por la que estoy a gusto aquí es la inmediatez de las cosas. En JAZ el poder está en manos de personas cercanas, que ves todos los días y en una multinacional, no es así. Los procesos son muy burocráticos y lo que importa es que tu jefe directo esté contento, aunque lo que hagas no sea lo mejor para la empresa. Aquí todo está mucho más claro y tiene más sentido de empresa. Por ejemplo, si llega un pedido grande, me alegro un montón, y todos se alegran. En una gran empresa da más igual, cada uno mira por su parte y no tanto por el conjunto. Cercanía, agilidad, ver hasta el final el proceso, que lo que haces tiene sentido, que aporta a la empresa. Yo todo eso lo valoro mucho.” – comenta Ander Guinea.*

100 años de vida, de empuje, de lucha, de visión y de dedicación sostenida por una familia, los Zubiaurre, que han sabido sortear las dificultades sin abandonar el legado. Zorionak!