



## **LEA-LASCARAY: Fruto del compromiso de una familia empresaria a lo largo de seis generaciones**



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 Félix Lascaray Zugaza, Félix Lascaray Palacios y Miguel Hernández González de Langarica 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 julio de 2024.

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. (2023) LEA-LASCARAY. *Long-run Family Firms Case Studies - Fourth Collection*, Antonio Aranzábal Foundation, San Sebastián.

Lascaray S.A. es una de las empresas manufactureras de mayor longevidad en España y la más antigua del País Vasco. En octubre del 2023, Lascaray celebró su bicentenario, en el que tanto la familia Lascaray como toda su comunidad, expresaron su reconocimiento, respeto y sentimiento hacia todo lo que ha representado esta empresa familiar a lo largo de su historia. En estos 200 años de vida, el negocio ha ido transformándose, evolucionando y, como no, resistiendo a los distintos embates que la historia le ha planteado, gracias al compromiso de una familia, la familia Lascaray, que ha liderado este proyecto industrial a lo largo de sus seis generaciones.

## La fundación en 1823 y el papel de las tres primeras generaciones Lascaray

En 1823 Juan Bernardo Lascaray nacido en Ciboure (Francia) se instala en Vitoria. Inicialmente comienza a trabajar como maestro en una fábrica propiedad de un empresario, Weidmann, que fabricaba velas de iluminación a base de sebo animal. Desde un principio, el señor Weidmann deja en manos de Juan Bernardo la fabricación y producción de velas, arrendándole la planta localizada en el barrio de El Prado de Vitoria.

Gracias al diario que Juan Bernardo escribió y la familia Lascaray conserva con mucho cariño podemos leer:

*“Yo Juan Bernardo Lascaray, llegué a Vitoria el 19 de octubre de 1823 a casa del señor D. Adam Weidmann en calidad de fabricante de velas y como primer maestro de su fábrica”* - extracto del diario escrito a mano por Juan Bernardo Lascaray.

Juan Bernardo tuvo varios hijos. Martina y Juliana, quienes fallecieron a temprana edad y finalmente fue su hijo Casimiro Lascaray, segunda generación de la familia, quien continuó al frente del negocio de su padre. En aquel momento, el negocio de las velas era aún boyante y en 1847 la familia adquiere un terreno en la calle Castilla de Vitoria, donde construyen una nueva fábrica. Con esta nueva fábrica que Casimiro termina de poner en marcha en 1855, llegó una nueva denominación, La Estrella Alavesa, es decir, la marca LEA que ha llegado hasta nuestros días.

**Imagen 1. Casimiro Lascaray (segunda generación)**

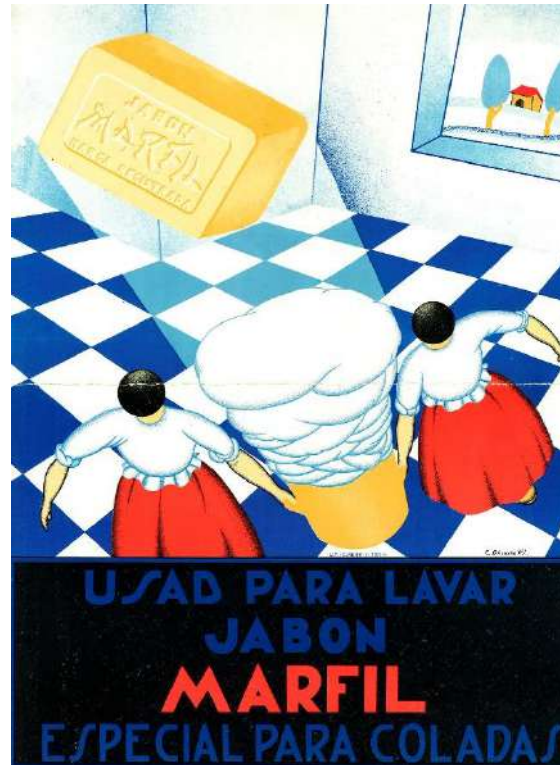


Fuente: Lascaray, S.A..

En esos años, Casimiro se entera de que en Francia hay un químico que ha aprendido a desdoblar el sebo animal en dos componentes: glicerina y ácido graso, con objeto de mejorar el proceso de fabricación y calidad de las velas fabricadas por Lascaray. Incorporar este proceso permitió mejorar de forma muy sustancial las características de punto de fusión y olor de las velas Lascaray, iniciando así Casimiro la fabricación de velas o las también denominadas bujías esteáricas. Además, fruto de este desdoblamiento, Casimiro dispone de un nuevo subproducto, los ácidos grasos, que se generaba a medida que se fabricaban estas bujías esteáricas. Con estos ácidos grasos Casimiro comienza en esta nueva fábrica a producir sus primeros jabones.

El jabón era un producto novedoso, que sorprendentemente no existió como tal hasta esa primera mitad del siglo XIX, existiendo anteriormente solo una producción muy limitada en Marsella, el famoso jabón de Marsella. En aquella época la familia Lascaray empieza a fabricar un jabón comercializado bajo la marca Marfil. Poco después, en 1860, la familia Tapia comienza a fabricar un jabón bajo la marca Chimbo, siendo Chimbo el nombre de un ave común en la región. Ya a principios del siglo XX, las familias Lizarriturri y Rezola de San Sebastian, construyen una gran fábrica de jabones que comercializan bajo la marca Lagarto.

**Imagen 2. Publicidad de Jabón Marfil**



Fuente: Lascaray, S.A.

Con el paso del tiempo, las velas dejaron de ser un elemento fundamental de iluminación siendo sustituidas por la luz eléctrica. En 1879, Thomas Alva Edison consiguió mejorar y hacer comercializable la bombilla eléctrica, que patentó en 1880. El desarrollo de la luz eléctrica fue rápido, creándose la primera central eléctrica para suministro en 1882, en la zona baja de Manhattan (Nueva York). Comenzar con la fabricación de jabón permitió a la familia Lascaray mantenerse en este nuevo escenario en el que el consumo de velas descendió de forma radical.

La tercera generación en la empresa fue protagonizada por uno de los hijos de Casimiro, el primer Félix Lascaray de la familia, Félix Lascaray y Ayala, que sucede a su padre al frente de la empresa en 1885 y consolida el proyecto industrial. Tras varios años al frente de la fábrica, un evento extremo marcó este periodo, ya que en 1905 la fábrica de calle Castilla en una sola noche se destruye completamente debido a un incendio. A pesar de lo duro del momento, Félix Lascaray no para, y tras un intenso esfuerzo, en 1907 inaugura una nueva fábrica en la misma localización, aprovechando la coyuntura para ampliar e incorporar una serie de infraestructuras pioneras en la industria química española. Estas inversiones permitieron mejorar la eficiencia y calidad en procesos como el desdoblamiento a presión, el prensado hidráulico y la recuperación de la glicerina.

**Imagen 3. Félix Lascaray y Ayala y sus dos hijos Ignacio y Lucio (3ª y 4ª generación)**



Fuente: Lascaray, S.A.

Además de su determinación en pro del desarrollo de la empresa familiar, Félix Lascaray y Ayala fue una personalidad destacada, un caballero reconocido socialmente y prohombre en la región. A lo largo de su trayectoria vital participó en numerosas iniciativas empresariales y sociales y detentó posiciones destacadas como la de presidente de la Cámara de Comercio. Una de sus obras más destacadas fue la co-fundación en 1900 de la primera mutua patronal de accidentes de trabajo de España, en aras de mejorar la protección de los trabajadores. Esta primera mutua patronal de accidentes, denominada La Previsora, la creó junto con otros industriales de Vitoria como, por ejemplo, la familia Fournier. La Previsora ha perdurado hasta 2017, es decir, durante 117 años, siendo el germen de la actual Mutualia.

### **La re-fundación por la cuarta generación: Lascaray, una empresa química**

Félix Lascaray y Ayala tuvo tres hijos y dos hijas. Las hijas, siguiendo las costumbres de la época, no se vincularon a la empresa, aunque sí detentan la propiedad de la misma. A su vez, D. Ignacio Lascaray y D. Lucio Lascaray (dos de los tres hijos de Félix) se incorporaron progresivamente entre 1927 y 1929 y suceden a su padre en la dirección y gestión de la compañía. Félix Lascaray y Ayala tras una vida plena finalmente fallece en 1943, habiendo convivido las distintas generaciones en la empresa.

Casimiro, el hijo mayor, que no tuvo ninguna participación en la compañía, fue desheredado por su progenitor por no seguir los principios morales ortodoxos de la época, y se alejó no sólo de la empresa, sino de la familia y de la propia ciudad de Vitoria. Lucio es enviado por su padre a Alemania con 20 años, para que, tras aprender el idioma, ingresara en una Escuela de Ingeniería Química de Berlín. Lucio resultó ser un estudioso brillante y, tras graduarse como ingeniero, se doctoró en Químicas y se especializó en el proceso de desdoblamiento de ácidos grasos, temática sobre la que desarrolló investigaciones y publicó artículos de investigación. Nombrado presidente del Centro de Investigaciones Científicas de Vitoria que lleva su nombre, Lucio, además de destacar por su conocimiento experto y descubrimientos innovadores en esta línea temática, era una persona sensible que a lo largo de su vida desarrolló y fue reconocida por su amplia labor social. Finalmente, Ignacio fue enviado a Burdeos para estudiar perito industrial y a su vuelta se encargó de los temas financieros y contables de la empresa.

Ambos hermanos Ignacio y Lucio fueron protagonistas mano a mano de la cuarta generación de esta empresa familiar. El perfil investigador de Lucio, le lleva a profundizar en la mejora de los procesos de producción y el lanzamiento de nuevos productos; en concreto, fue pionero en la generación de la crema de afeitado que comienzan a fabricar y vender en 1935. La crema de afeitar LEA fue la primera que se fabrica y comercializa en España. Tras su lanzamiento, el éxito fue completo entre los consumidores que, hasta entonces, se afeitaban con jabón. Tuvieron que pasar un par de años para que otras empresas pudieran comenzar a fabricar productos similares como es el caso de La Toja y posteriormente marcas de multinacionales como Procter & Gamble y Henkel.

Inicialmente, la crema de afeitar LEA no tuvo competencia en el mercado; pero, también es importante señalar que su calidad, color nacarado único y su textura y capacidad de generar espuma, fue difícil de imitar y alcanzar durante años por sus competidores. Todo ello, la convirtió en un producto imbatible y los hermanos LascaRay usaron la red de representantes de dentífricos Profiden, que no tenían exclusividad, para llevar la crema LEA a todos los rincones de España.

- *“Conservo aún una carta de una de las principales multinacionales del sector cosmético donde a mi padre le hacían una oferta para comprarnos la fórmula, y donde nos indicaban que éramos muy pequeños para sobrevivir en un sector de multinacionales; pero mi abuelo no vendió, siguió adelante. Hoy en día esa empresa que nos amenazó no está en el mercado español y nosotros seguimos fabricando y vendiendo cremas de afeitar, entre otras cosas”* - recuerda Félix LascaRay Zugaza, quinta generación de la familia y presidente de LascaRay S.A.

Imagen 4. Publicidad crema de afeitar (años sesenta)



Fuente: Lascaray, S.A.

### La quinta generación: el resurgir de las cenizas y el desarrollo de negocio

La quinta generación está formada por un conjunto de hermanos y primos que colaboran en distintas posiciones directivas de la empresa, concretamente dos de ellos en el área de gestión y comercial y otros dos en la parte técnica. En concreto, Lucio tiene dos hijos, los hermanos Lascaray Zugaza, José Miguel, que estudió Ingeniería Química en Suiza, y Félix, que estudió Empresariales en la ESTE -Universidad de Deusto- y, por el otro lado, Ignacio, tiene otros dos sucesores que se incorporan a la empresa, los hermanos Lascaray Basterra, Juan Ignacio, que estudió Químicas en la Universidad de Salamanca, y Pedro, que estudió Derecho Económico en la Universidad de Deusto. Salvo Félix Lascaray Zugaza que era más joven y se incorporó en los años 70, el resto de los sucesores entraron a trabajar en la empresa entre 1963 y 1965.

**Imagen 5. Félix Lascaray Zugaza (5ª generación)**



Fuente: Lascaray, S.A.

El periodo desde mediados de los años treinta a los setenta fue floreciente para la empresa. Así que cuando Félix se incorpora, su padre Lucio se encuentra en pleno traslado de la fábrica de la calle Castilla a la actual ubicación en la Zona Industrial de Arriaga de Vitoria, cuyas obras se iniciaron en 1973. La nueva es una planta con más capacidad, multiplica por tres la capacidad de su precedente, y más moderna. Sus instalaciones permiten mejorar la fabricación de ácidos grasos y el jabón en tubo y en barra, y es ahí también donde empiezan a fabricarse las primeras espumas de afeitado y se desarrollan los productos de cosmética de Lascaray. El recién incorporado Félix era enviado cada tarde a vigilar el avance de las obras que culminaron en 1975.

**Imagen 6. Empresa Lascaray en construcción**



Fuente: Lascaray, S.A.

- *“Nos llevábamos muy bien. Fueron años duros, pasaron muchas cosas, pero conseguimos seguir adelante. En los años 60, por ejemplo, aparecen los detergentes. Los detergentes no son jabones, son productos químicos que se disuelven bien. Entran en España marcas pioneras, tales como Ese, Omo y Persil, fabricadas por las multinacionales Procter & Gamble, Unilever y Henkel respectivamente. Su llegada arrasa en el mercado español y el jabón pasa a tener un consumo residual”- recuerda Félix Lascaray Zugaza, quinta generación de la familia y presidente de Lascaray S.A.*

En los años 70, empiezan a llegar las espumas y geles de afeitar de Estados Unidos que, por su comodidad en el uso, van progresivamente sustituyendo a las cremas de afeitar. Hasta ese momento, Lascaray había vendido muchísima crema de afeitar que fue su producto estrella; pero, como ocurrió con las velas, su actividad fundacional, y luego con el jabón, cuando en los años 60 empieza a perder pujanza frente a los nuevos detergentes, la crema de afeitar también perdió pujanza. A lo largo de su historia, los productos estrella de Lascaray, velas, jabón, crema de afeitar... se ven sustituidos por las nuevas tendencias de consumo y Lascaray va progresivamente evolucionando y transformándose.

De esta quinta generación, Félix Lasscaray Zugaza fue la cara visible y quien lideró el proyecto navegando en los momentos duros que vivió la empresa en ese periodo. Nacido en 1945, estudió Administración y Dirección de Empresas en los antiguos EUTG, actual Universidad de Deusto y se incorporó al negocio familiar poniéndose al frente de la misma. A propuesta de SEA, la patronal alavesa, fue galardonado por su trayectoria al frente de una empresa que en 2017 tenía 75 trabajadores, reconociendo su compromiso con el territorio en tiempos difíciles, manteniendo su sede principal en Vitoria, a pesar de su intensa actividad por todo el territorio nacional con oficinas comerciales en Madrid y Barcelona.

*“Cuando empecé a trabajar se vendían millones de tubos de crema afeitadora. La espuma de afeitar, que no es lo mismo que la crema, llegó desde Estados Unidos en la primera mitad de los setenta. Era un producto nuevo, que no tenía nada que ver con la que nosotros fabricábamos” -recuerda Félix Lasscaray Zugaza, quinta generación de la familia y presidente de Lasscaray S.A.*

En definitiva, y echando la vista atrás nos encontramos con una familia Lasscaray que desde 1935 va desarrollando su actividad industrial ligada a la cosmética, primero fue un producto, luego se conformó una gama, y progresivamente se generó la división de cosmética. La fábrica inaugurada en 1973 permitía a la empresa atender estas nuevas necesidades, pero, de repente, una noche de 1986 todo estuvo a punto de perderse cuando una explosión en la fábrica la dejó en ruinas.

*“No se llegó a esclarecer si se trató de una explosión o de un incendio. Al cabo de dos o tres años los seguros pagaron algo, pero no la totalidad. Tuve que pensar cómo reconstruir la fábrica. Fueron tiempos muy, muy difíciles.” - recuerda Félix Lasscaray Zugaza, quinta generación de la familia y presidente de Lasscaray S.A*

En medio de una situación tan dramática, y ante la incapacidad para producir y atender a sus clientes, Félix decidió llamar a una empresa belga, OLEOFINA, para solicitar ayuda de forma que pudieran mantener el suministro de los productos que Lasscaray comercializaba. Por ello, Félix, junto con su primo Pedro, se personó en las oficinas belgas con la esperanza de conseguir apoyo para, durante el tiempo en que la fábrica no estaba operativa, no discontinuar el suministro a sus clientes.

*“Cuando el director general me recibió, me preguntó en qué podía ayudarme y le expliqué la situación crítica en la que nos encontrábamos. Le dije que necesitábamos que fabricaran nuestros productos. No sólo recibimos los camiones con los productos y pudimos abastecer a nuestros clientes sin perder ninguno, sino que además nos consideraron distribuidores de sus productos en España y así seguimos durante varios años” - recuerda Félix Lasscaray Zugaza, quinta generación de la familia y presidente de Lasscaray S.A*

Este acuerdo permitió a Lasscaray no sólo no perder clientes, sino seguir siendo rentable. OLEOFINA no conocía el mercado español y el acuerdo permitió a esta empresa química belga entrar en el mismo. De esta forma, todas las partes ganaron. Esta alianza comercial se mantuvo durante cuatro años, concretamente entre 1986 y 1990. Es más, la familia Lasscaray llegó incluso a valorar la posibilidad de dejar de ser fabricantes. El incendio había supuesto un menoscabo importante para esta familia empresaria, tanto que por un momento valoró abandonar su actividad industrial y centrarse únicamente en la distribución.

*“Teníamos una situación de distribuidor privilegiado, pero nuestra esencia era de fabricante, queríamos garantizar la sostenibilidad en el tiempo de la empresa familiar y ejercer sólo como distribuidor, aunque funcionaba muy bien a corto y medio plazo, no garantizaba el largo plazo. Rápidamente deseché la idea de no producir, me lié la manta a la cabeza y empecé a buscar financiación, instaladores, etc. para volver a reconstruir la fábrica”* - señala emocionado Félix Lascaray Zugaza, quinta generación de la familia y presidente de Lascaray S.A

Tras valorar distintas propuestas y visitar otras fábricas, finalmente tuvieron que elegir entre una oferta de una implantadora alemana y de otra italiana. La situación financiera de la familia era muy delicada y eso les obligó a elegir a estos últimos por la diferencia del precio del proyecto de implantación de la nueva fábrica.

La nueva fábrica se construyó, se montaron las nuevas infraestructuras y maquinaria, pero hubo muchos problemas, y costó más de dos años que funcionara correctamente. Fueron dos años de constantes mejoras y pruebas para ir resolviendo todo lo que no funcionaba, se contrataron ingenieros nuevos, se gastó mucho dinero, pero finalmente en 1993, la fábrica operaba con normalidad. El proceso había sido complicado, pero la planta estaba muy automatizada y esto aumentó eficiencias y además, permitió triplicar su capacidad productiva.

*“Por ejemplo, en la fábrica de ácidos grasos, establecimos la fabricación en continuo, frente a la anterior que era discontinua. Esto nos hizo más eficientes, la calidad además era superior y logramos diseñar un proceso productivo más versátil y triplicando la capacidad, lo que ha permitido enfrentarnos con éxito a nuevas exigencias de personalizar los productos, con formulaciones específicas, de nuestros clientes. Esto con la fábrica anterior no hubiésemos sido capaces de hacerlo de forma eficiente.”* - explica Félix Lascaray Zugaza, quinta generación de la familia y presidente de Lascaray S.A

#### **Imagen 7. Publicidad aftershave LEA (década de los ochenta)**



Fuente: Lascaray, S.A.

Progresivamente, Lascaray se fue adaptando y empezaron a potenciar la cosmética, y con ella, pudieron incrementar el peso de la exportación en su negocio. A las cremas, le siguieron los *aftershaves* y otros productos, no solo de hombre, sino también nuevos productos para la mujer. En aquella época, en la que se dio el boom de la gran distribución. Félix Lascaray Zugaza potenció su relación con este canal y empezó la fabricación de marcas blancas para ellas, línea que, hoy en día, es la más importante de la empresa.

*“No fue fácil entrar en las marcas blancas, no todos los miembros de la familia estaban de acuerdo, tenían miedo de que íbamos a perder nuestro conocimiento y formas de hacer, pero al final les convencí y esto nos ha permitido mantenernos en el mercado y crecer”* - señala Félix Lascaray Zugaza, quinta generación de la familia y presidente de Lascaray S.A.

### **La sexta generación: una Lascaray-Lea renovada**

En 2013, Félix Lascaray Palacios, miembro de la sexta generación de la familia propietaria e hijo de Félix Lascaray Zugaza, tras licenciarse en la ESTE, Universidad de Deusto, y adquirir un bagaje profesional en el mundo de la consultoría estratégica, se incorpora a la empresa con 26 años. A la llamada de su antecesor, Félix se involucró en el negocio y abordó en primer lugar la realización de un plan estratégico para Lascaray.

*“No sabía que iba a trabajar en la empresa familiar, mi padre nunca me lo dijo. En la carrera ya me gustaba la estrategia, de hecho, cursé el Módulo de Especialidad en Dirección Estratégica en el que recuerdo que hicimos una reflexión y plan estratégico para una empresa real. En la universidad me apunté a un programa de prácticas que ofrecían, recuerdo se llamaba ‘Strategos’. Pero me debí apuntar demasiado pronto, ya que era para alumnos en el último año de carrera y me dijeron que me llamarían en dos años y así fue. La selección fue dura, tuvimos muchas horas de entrevistas. Sin embargo, mucho de lo que ví en el módulo de estrategia de la carrera, me dio elementos y fui seleccionado. Antes de irme a Richmond de intercambio internacional para finalizar mis estudios, ya estaba seleccionado para entrar en el departamento de Consultoría Estratégica de Deloitte. Volví de Estados Unidos en agosto y en septiembre empecé a trabajar primero en Bilbao y luego en Madrid. Viajé mucho, participé en la realización de planes estratégicos para distintas empresas, lo que me aportó una experiencia valiosísima para mi labor actual”* - recuerda Félix Lascaray Palacios, miembro de la sexta generación de la familia Lascaray.

**Imagen 8. Félix Lascaray y Pedro Lascaray (6ª y 7ª generación)**

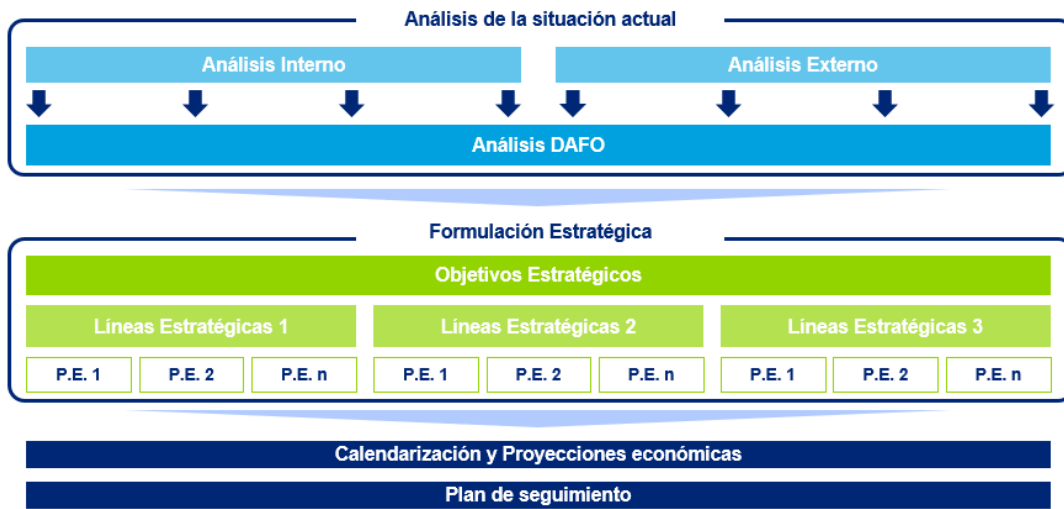


Fuente: Lascaray, S.A.

En el plan estratégico 2013-2016, Félix abordó el análisis interno y el externo y para ello estuvo dos meses entrevistando a cada uno de los empleados de la empresa. A partir del diagnóstico estratégico de la situación de la empresa, identificó los objetivos y las líneas estratégicas y definió un amplio número de proyectos a desarrollar. Este ejercicio se ha repetido para el período 2016-2020 y para el 2020-2024.

*“En todos estos años las líneas estratégicas inicialmente planteadas se han ido abordando, desarrollando y progresivamente, se van cumpliendo los objetivos esperados. Ha habido un fuerte proceso de transformación en la gestión de la compañía.”* - explica Félix Lascaray Palacios, miembro de la sexta generación de la familia Lascaray.

**Imagen 9. Proceso de planificación estratégica seguido por Lascaray**



Fuente: Lascaray, S.A.

Una de las líneas estratégicas consistió en la reestructuración organizativa y la redefinición de responsabilidades para abordar una gestión más acorde a las necesidades de la empresa. Por un lado, al frente de la división oleoquímica, Félix Lascaray Zugaza, asume las labores de dirección coordinando a los responsables de producción, comercial calidad, planta y mantenimiento. Por otro lado, Joaquín Pérez Otero, responsable de la división cosmética, tiene a su cargo a un responsable comercial y uno de logística. Fruto de la reorganización y transformación de la gestión en los últimos años, se ha duplicado la plantilla pasando de 60 a 130 empleados. También hubo una redefinición de los procesos de cada departamento. La estructura actual de Lascaray, S.A., hoy incorpora nuevas áreas como la de compras o la de marketing en la división de cosmética que permiten a la empresa responder a los retos del mercado.

### **La división oleoquímica: obsesión por la mejora continua**

Uno de los retos que se planteó dentro de la división oleoquímica fue darle salida a la capacidad instalada de la fábrica, ya que tan sólo se cubría el 70% de la capacidad productiva de la planta. Por esta razón, se abordó la intensificación de la labor comercial y esto dio lugar a explorar nuevas oportunidades de mercado.

*“Vimos que había una oportunidad de mercado mejorando la calidad del producto para ciertos clientes. Esto requería mejorar el proceso y adaptarlo a un cliente que ya nos conocía. Mi padre tenía una buenisima relación con ellos y estaban dispuestos a comprarle a él, si éramos capaces de ajustarnos a sus requerimientos. Invertimos en las instalaciones, por ejemplo, en filtros para desodorizar los ácidos grasos, y tras un año y medio de pruebas y un millón de euros de inversión, que en aquel momento era una barbaridad, conseguimos nuevos clientes y aumentar ventas” - rememora Félix Lascaray Palacios, miembro de la sexta generación de la familia Lascaray.*

Las mejoras en el área de producción han sido constantes en los últimos años. Lascaray ha aplicado la mejora continua para adaptar y flexibilizar sus procesos en aras no solo a mejorar su eficiencia, sino también de avanzar en el cumplimiento de los requisitos medioambientales. Ejemplos de ello son la instalación de nuevos depósitos para transitar de la grasa 100% animal a grasas vegetales, la instalación de placas solares y la definición de un sistema de indicadores medioambientales para medir cuestiones como la huella de carbono y hacer seguimiento de las emisiones de CO2.

*“Cada día vamos viendo cómo mejorar en la cuestión medioambiental. Por ejemplo, recientemente hemos cambiado el circuito de producción porque Lascaray junto con tres empresas cercanas emitían olores. Estuvimos tres años estudiando el proceso para evitar este perjuicio y en colaboración con el Ayuntamiento de Vitoria y la Diputación Foral de Araba, realizamos fuertes inversiones hasta conseguirlo.”* - relata Félix Lascaray Palacios, miembro de la sexta generación de la familia Lascaray.

En la actualidad, la división oleoquímica fabrica y vende, tanto glicerina como ácidos grasos, esteáricos y oleicos, tanto de origen animal como vegetal, todos ellos, materias primas para fabricantes de distintos sectores.

*“La división oleoquímica sigue siendo uno de los pilares del grupo, gracias a las innovaciones que se han ido incorporando progresivamente de forma que nos hemos adaptado a las exigencias que el entorno y los clientes han ido planteando”*- explica Félix Lascaray, sexta generación y CEO de la división oleoquímica.

Los ácidos grasos se venden a fabricantes de detergentes y suavizantes; el ácido oleico, se emplea para detergentes líquidos y el ácido esteárico, para detergentes en polvo, pero también se vende a fabricantes de pinturas y de materiales de construcción.

*“Hay que darse cuenta de que los ácidos grasos son el 50% de la composición de un suavizante y en España hay grandes fabricantes de detergentes y suavizantes que han crecido y nosotros con ellos. Hay grandes retos que hemos ido abordando ya que estos productos son una commodity lo que nos obliga a mejorar nuestra competitividad para seguir en el mercado”*- explica Félix Lascaray, sexta generación de la familia y CEO de la división oleoquímica.

Además, la glicerina es materia prima necesaria para muchísimos sectores, y también para el de la cosmética, y LASCARAY utiliza un 5% de su propia producción en su división cosmética, vendiendo al exterior el 95% de la misma (ver Tabla 1)

**Tabla 1. Distribución de la producción de la división oleoquímica**

Sectores destino	% producción total de la división
Consumo propio	5%
Sector detergentes y similares	60%
Sector neumáticos y similares	20%
Sector construcción y similares	15%

Fuente: Lascaray S.A.

## ***El auge de la división cosmética***

La sexta generación ha sido protagonista en la recuperación de la marca propia. A su llegada a la empresa, Félix se encontró una marca propia que, aunque fue todo un éxito en los años setenta, tras veinte años, había perdido fuerza y reconocimiento del consumidor. Ante esta situación, la dirección decide recuperarla y además, tocar las puertas de nuevos canales.

*“A raíz de la reflexión estratégica, empezamos a dedicar recursos comerciales a la gran distribución y a la perfumería selectiva. Recuperamos la imagen de marca y estética original, con objeto de atraer a esos consumidores que conocían a LEA como aquello con lo que se afeitaba mi abuelo. Finalmente, para materializar esta nueva visión, reorganizamos la estructura comercial”* - comenta Félix Lascaray Palacios, miembro de la sexta generación de la familia Lascaray.

Con objeto de centrarse en los nuevos canales, se decidió retirar la fuerza comercial del canal multiprecio y *discount* donde se vendía tanto la marca LEA como BEA (creada en los años ochenta para atender la demanda de las tiendas *discount* y “todo a 100” sin perjudicar a la marca LEA). Durante los dos primeros años, la empresa sufrió mucho ya que la facturación de esta parte del negocio se redujo a la mitad, pero al mismo tiempo, esta decisión permitió intensificar la fuerza comercial en otros, como la gran distribución.

*“Sufrimos inicialmente, de hecho, fruto de esta estrategia el mercado multiprecio pasó de suponer el 70% de la facturación al actual 10%. Hasta que no conseguimos crecer en los nuevos canales, tuvimos momentos difíciles”*- señala Félix Lascaray Palacios, miembro de la sexta generación de la familia Lascaray.

Además, se avanzó progresivamente en la internacionalización de la compañía, más centrada en la división cosmética que en la oleoquímica.

*“En la división oleoquímica la internacionalización es muy complicada ya que el coste del transporte incide de forma importante en la competitividad de commodities, por lo que esta división se ha dirigido a clientes localizados fundamentalmente en España y países limítrofes, como Francia y Portugal.”*- señala Félix Lascaray Palacios, miembro de la sexta generación de la familia Lascaray.

Pedro Lascaray, miembro de la séptima generación de la familia y director de exportación de LEA, la división cosmética, está liderando esta estrategia de internacionalización con éxito. Todo el esfuerzo en diferenciación de marca y adaptación al cliente, ha venido acompañada por una exportación creciente en otros países, principalmente de Latinoamérica. Perú, Colombia, Chile, Cuba y Costa Rica son mercados en los que pueden adquirirse productos de Lascaray. Gracias a este empeño constante, e impulsada desde sus sedes de Perú y Colombia, hoy esta empresa exporta un 30% de su facturación.

Imagen 10. Stand en una Feria Comercial



Fuente: Lascaray, S.A.

### ***El nuevo Lascaray como proveedor de soluciones integrales: la digitalización y el cambio cultural.***

Con el acuerdo de la generación anterior, el nuevo equipo directivo contrató a una agencia de creatividad y marketing en el año 2015, que mejoró la comunicación de su marca propia LEA, que, por primera vez, se realizaba también en redes sociales. Asimismo, se creó un equipo comercial dedicado a la marca propia LEA, y diferenciado del equipo comercial dedicado a la marca blanca. A estos dos equipos se añade un nuevo equipo de desarrollo de producto, que les da apoyo en el desarrollo de nuevos productos que ofrecer a estos grandes clientes.

*“Además contratamos un nuevo comercial, que denominamos “hunter” que tiene como misión captar nuevos proyectos integrales tanto de marca blanca como propia. Todos estos equipos, tanto el equipo comercial como el de desarrollo de producto deben coordinarse con el departamento de marketing que cuenta con un project manager de LEA para las nuevas líneas de producto de LEA y un project manager de marca blanca.”- explica Miguel Hernández González de Langarica, responsable de la división Cosmética de LEA y Secretario del Consejo de Administración.*

La renovación estratégica de esta unidad de negocio requirió de algo más que la reorganización y ampliación de los equipos mencionada. Lascaray en los últimos diez años ha pasado de ser una empresa que funcionaba en papel a la digitalización de todos sus procesos clave.

*“Se invirtió en el primer ERP en el 2012 y la implantación fue gradual por el esfuerzo de adaptación y cambio cultural que requería. El proceso fue durísimo, no sólo estuvimos días sin poder facturar, los datos de coste del primer año fueron una locura, por lo que tuvimos que bajar las expectativas y hacer procesos a mano, renunciando a digitalizar*

*todos los procesos por la resistencia de los usuarios. Primero fue el área económico-financiera, luego el área comercial y así conseguimos primeros reporting. Pero sí, fue muy duro”- recuerda Miguel Hernández González de Langarica, responsable de la división Cosmética de LEA y Secretario del Consejo de Administración.*

Progresivamente gracias al cambio generacional la implantación progresiva ha sido posible, y en 2023 tanto la fabricación, órdenes, producción y calidad; como los almacenes y las relaciones con la empresa externa que se encarga de la logística y almacenamiento del producto que Lascaray fabrica, están totalmente digitalizadas.

*“No había datos para gestionar la empresa, cuánta espuma vendemos, a qué segmentos están creciendo,... Se ha hecho un esfuerzo enorme en la digitalización de procesos para optimizar la operativa de gestión y las decisiones de negocio. Ahora disponemos de datos para tomar decisiones. Esto ha cambiado nuestra gestión, tenemos dos módulos BI uno para cada división. El siguiente paso será Perú y Colombia”- destaca Miguel Hernández González de Langarica, responsable de la división Cosmética de LEA y Secretario del Consejo de Administración.*

Además, en 2015, Lascaray tiró la fábrica donde se producía la marca propia y construyó una nueva para aumentar la capacidad de producción, adaptarse a las exigencias del mercado y poder atender a los futuros clientes.

*“La gente pensaba que perdía el tiempo con la planificación estratégica, pero entonces esta división se basaba en las mercaderías, teníamos espacio, pero no lo usábamos. Apenas fabricábamos la mitad de lo que vendíamos. Necesitábamos estructuras, procesos y coordinación. Ahora fabricamos el 80% de lo que vendemos y el objetivo es llegar a la práctica totalidad de las ventas y en los últimos seis años la facturación de esta división se ha triplicado.” - comenta Félix Lascaray Palacios, miembro de la sexta generación de la familia Lascaray.*

**Imagen 11: Nueva planta Lascaray**



Fuente: Lascaray, S.A.

Con todo ello, en 2017 Lascaray estaba preparado para dar el salto de pasar de ser un mero productor para convertirse en un proveedor de soluciones integrales y atender las exigencias de personalización de producto, las estrictas cadencias temporales y los crecientes requerimientos medioambientales, como el aumento del origen vegetal de los componentes del producto, la eliminación de los componentes químicos o la reducción del plástico en el *packaging* y que este sea reciclable.

*“En 2017, una persona que conocía y trabajaba en una gran empresa del sector del hogar me contactó porque querían empezar a hacer colecciones de productos con una empresa ágil. Suponía diseñar y producir muchos desarrollos de pocas unidades, lo que nos obligó a crear un equipo de desarrollo de proyectos que se coordinase con el departamento de compras, con los comerciales que negocian el precio, con el de I+D donde hay un equipo para formulaciones y con el de logística. También requería unas certificaciones que no hubiésemos obtenido sin la sala blanca, los nuevos perfiles y la dotación tecnológica y de procesos requeridos. Esta experiencia nos ha enseñado mucho y ahora estamos preparados para dar al cliente un servicio integral.”- comenta Félix Lascaray Palacios, miembro de la sexta generación de la familia Lascaray.*

**Imagen 12: Laboratorio de la nueva planta cosmética LEA**



Fuente: Lascaray, S.A.

## **La familia, el bastión de Lascaray**

Los propietarios de Lascaray, una veintena larga de socios pertenecientes a la quinta generación de la familia, están organizados en tres ramas familiares con representación en el Consejo de Administración en proporción al peso accionario: la rama de Lucio Lascaray Ayala, la de su hermano Ignacio y las de sus hermanas. De esta manera, el Consejo de Administración está formado por cinco miembros familiares y en él participa con carácter informativo y sin poder de voto, el CEO de la empresa. El Consejo de Administración cubre una función consultiva y decisoria, pero las votaciones formales se realizan a nivel de Junta General de Accionistas.

*“Para ser miembro de la Junta General de Accionistas, no es necesario haber tenido experiencia en Lascaray, pero sí se exige que sus miembros sean capaces de entender la dinámica del negocio y las decisiones de inversión. Siempre ha habido una mayoría del capital que se ha llevado bien y esto ha facilitado las cosas.”*- comenta Félix Lascaray Palacios, miembro de la sexta generación de la familia Lascaray.

Desde la quinta generación, gracias al impulso de Félix Lascaray Zugaza la familia cuenta con un protocolo escrito, aunque de alguna manera siempre ha habido un “protocolo oral”. Este protocolo aborda cuestiones como los criterios para incorporar a un familiar a la dirección de la compañía o el proceso a seguir ante la salida de un accionista para evitar que entren terceros y proteger así la empresa. En estos años, este acuerdo ha ido actualizándose regularmente.

*“En el protocolo se recoge que, si una persona quiere vender, el primer comprador potencial es su propia rama familiar; después el resto de las ramas familiares; en tercer lugar, la empresa y, solo si estas opciones están agotadas puede el saliente vender a un tercero. Para nosotros es una forma de proteger el negocio y por ello, es necesario revisarlo y actualizarlo para que responda a la realidad de cada generación.”* - señala Félix Lascaray Palacios, miembro de la sexta generación de la familia Lascaray.

Asimismo, también en la quinta generación se adoptó una mayor formalización de los órganos de gobierno, incorporando la figura de un miembro no familiar en calidad de secretario del Consejo de Administración y de la Junta General de Accionistas desde 2012. Este ordenamiento del Consejo facilitó la sucesión en la dirección y el paso de los directivos al Consejo en 2015, permitiendo a la nueva generación, con perfiles más orientados a realizar propuestas para el desarrollo de negocio, alcanzar posiciones de responsabilidad en la empresa.

*“Creo que la presencia de una persona ajena a la familia puede aportar un mayor nivel de reporting y dotar de cierta formalidad en el tratamiento de las cuestiones en el Consejo y en la Junta”* - Miguel Hernández González de Langarica, responsable de la división Cosmética de LEA y Secretario del Consejo de Administración.

Un motivo de orgullo para la familia empresaria es la longevidad de la empresa. En octubre de 2023, Lascaray cumplió dos siglos de vida, desde que Juan Bernardo Lascaray empezó a fabricar y vender velas en Vitoria. Con ocasión de la efeméride, se celebró una gala en el edificio de La Azucarera en Vitoria a la que acudieron instituciones, familiares, empleados, clientes, proveedores, amigos, etc. En total más de doscientas cincuenta personas acompañaron a la familia Lascaray en ese día tan especial donde hubo espacio para testimonios de personas significativas y entrevistas a los directivos de la quinta y la sexta generación.

**Imagen 13. Felix Lascaray en la gala de celebración del 200 aniversario de LEA-Lascaray**



Fuente: Lascaray, S.A.

## El futuro

A futuro, el objetivo de Lascaray se centra en desarrollar la unidad de negocio de cosmética, que ha pasado de facturar 9 millones en 2017 a 28 en 2023, y los mercados internacionales, que se fortalecieron cuando la quinta generación abrió su primera oficina comercial en Perú. Su apuesta por el crecimiento impacta en el empleo que en la última década se ha duplicado (de 60 empleados en 2013 a 130 en 2023). Un futuro prometedor para una empresa liderada por un equipo joven que dinamiza una historia de dos siglos.

*“En la actualidad fabricamos una amplia variedad de productos en dos fábricas diferenciadas que dan servicio a las dos divisiones de la empresa. La división oleoquímica con un 60% de la facturación del grupo, que produce y comercializa tanto glicerina, como ácidos grasos y otros derivados que vendemos a distintos sectores. Es destacable que todos los detergentes que se fabrican en España y varios países de Europa cuentan con nuestros ácidos grasos. Y, por otro lado, la división cosmética, donde producimos nuestra amplia gama de más de 700 productos cosméticos (cuchillas, toallitas, cremas, desodorantes, geles...) para la gran distribución y bajo nuestra marca propia LEA creada por mi abuelo. Uno de nuestros mayores esfuerzos en la actualidad es el desarrollo de productos lo más sostenibles posibles”- explica Félix Lascaray Palacios, miembro de la sexta generación de la familia Lascaray.*

Imagen 14: Gama de productos LEA 2024



Fuente: Lascaray, S.A.

La empresa avanza realizando apuestas prudentes y va creciendo a través de inversiones contrastadas y contando con nuevos perfiles que le permiten dinamizar su actividad. Las contrataciones de diseñadores gráficos y la colaboración con *instagramers* y otros perfiles son pasos encaminados a crear una imagen de marca que llegue a los jóvenes. Sin embargo, el reto está hoy en incorporar ciertas capacidades específicas.

*“Nos cuesta encontrar en Vitoria perfiles preparados para cosmética, en concreto técnicos químicos y ya especializados en cosmética es más difícil todavía. Y atraerlos de otras zonas como Madrid y Bilbao donde los niveles salariales son superiores, es complicado. Nos cuesta mucho reclutar”* - Miguel Hernández González de Langarica, responsable de la división Cosmética de LEA y Secretario del Consejo de Administración.

Queda mucha historia por escribir. Hay potencial de proyecto en España y más a nivel internacional, y está por explotar. Hoy Lascaray se diferencia por flexibilidad y adaptación al cliente. Gracias a su especialización técnica y su capacidad de desarrollo de productos hoy es una marca global de cuidado personal que ofrece servicios integrales a grandes distribuidores, con marca propia y marca distribuidor con un largo camino por delante. Por ello, y mirando al futuro, sólo cabe saludar y animar a continuar esta dilatada andadura... ¡ultreia!