



LEA-LASCARAY: Familia enpresaburu baten sei belaunaldiko konpromisoaren emaitza

LEA
1 8 2 3



Cristina Aragónek eta Cristina Iturriozek Antonio Aranzábal Fundazioarentzat eta Deusto Business Schoolentzat egindako kasua. Egileek eskerrak eman dizkiete enpresari eta, bereziki, Félix Lascaray Zugaza, Félix Lascaray Palacios eta Miguel Hernández González de Langaricari proiektuan parte hartzeagatik. Eusko Jaurlaritzako Hezkuntza Sailaren laguntza ekonomikoa ere eskertu nahi dute (IT1429-22). Kasuaren azken bertsioa 2024ko uztailaren 19an onartu zen. Itzulpena: Itziar Navarro-Deustuko Unibertsitatea.

Antonio Aranzábal Foundation

Donostia, 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 SA Espainiako ibilbide luzeeneko manufaktura enpresetako bat da, eta Euskal Herriko zaharrena. Izan ere, 2023ko urrian ospatu zuen LascaRayk bigarren mendeurrena. Ospakizun horretan, LascaRay familiak eta haren inguruko komunitate osoak berrehun urte luze horietan familia enpresa honek adierazi duen guztiaren aurrean aitortpena, begirunea eta sentimendua erakutsi zuten. 200 urte horietan, negozioa LascaRay familiaren konpromisoari esker joan da eraldatzen, eboluzionatzen, eta, nola ez, historiak aurrean jarri dizkion askotariko erronkei erantzuten, familia hori izan baita industria proiektu honen gidari, sei belaunalditan.

Enpresaren sorrera eta LascaRaytarren lehen hiru belaunaldien zeregina

1823an, Juan Bernardo LascaRay, Ipar Euskal Herriko Ziburun jaioa, Gasteizen jarri zen bizitzen. Hasieran, Weidmann izeneko enpresaburuaren fabrika batean hasi zen maisu lanetan. Enpresak argiztatzeko kandelak egiten zituen, animalia jatorriko bilgorra erabiliz. Berehala utzi zuen Weidmann jaunak Juan Bernardoren esku kandelaren fabrikazioa eta ekoizpena, eta Gasteizko El Prado auzoko lantegia alokatu zion.

LascaRay familiak maitasun handiz gordetzen du Juan Bernardok idatzi zuen egunkaria. Hauxe irakur dezakegu bertan:

“Ni, Juan Bernardo LascaRay, 1823ko urriaren 19an iritsi nintzen Gasteizera, Adam Weidmann jaunaren etxera, kandela fabrikatzaile gisa, bere fabrikako lehen maisu izateko” – Juan Bernardo LascaRayk eskuz idatzitako egunkaritik ateratakoa.

Juan Bernardok hainbat seme-alaba izan zituen. Martina eta Juliana txikitan hil ziren. Azkenean, Casimiro LascaRay semeak, familiako bigarren belaunaldiko kideak, jarraitu zuen aitaren negozioarekin. Garai hartan, kandelaren negozioa oparoa zen oraindik. Hala, 1847an, familiak Gasteizko Gaztela kalean lursail bat erosi zuen, lantegi berria eraikitzeko. Casimirok 1855ean bukatu zuen lantegi berria martxan jartzen, eta izen berria eman zion negozioari, La Estrella Alavesa. Horixe da, hain zuzen ere, gaur egunera arte iritsi den LEA markaren esanahia.

1. irudia: Casimiro Lascaray (bigarren belaunaldia)

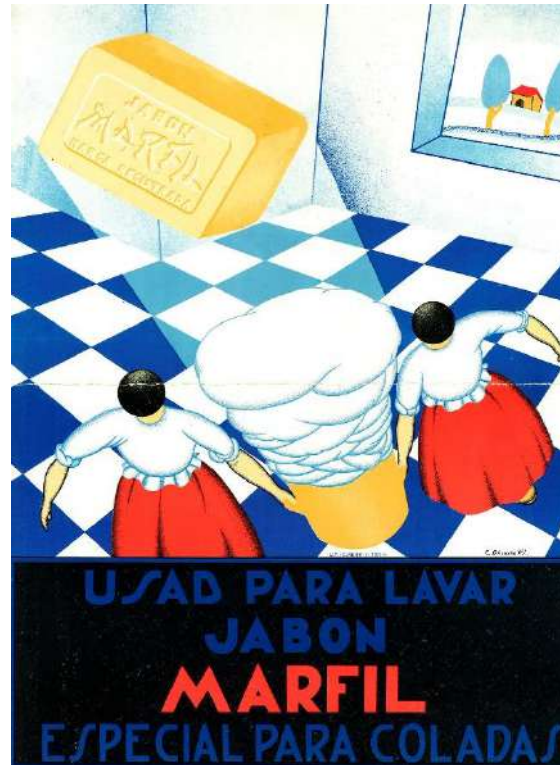


Iturria: Lascaray, S.A.

Urte horietan, Casimirok jakin zuen kimikari batek, Frantzian, animalia jatorriko bilgorra bi osagaitan banantzea lortu zuela: glizerina alde batetik eta gantz azidoa, bestetik. Horrek nabarmen hobetzen zuen Lascarayk egiten zituen kandelen kalitatea eta fabrikazio prozesua. Prozesu berri horri esker, Lascaray kandelen fusio puntuaren eta usainaren ezaugarriak hobetu ziren, eta, horrela, Casimiro kandela edo bujia estearikoak egiten hasi zen. Gainera, bilgorra banantzearen ondorioz, Casimirok azpiproduktu berri bat lortu zuen, gantz azidoak, bujia estearikoak egin ahala sortzen zirenak. Gantz azido horiekin hasi zen Casimiro lantegi berrian lehen xaboiak ekoizten.

Xaboi produktu berria zen; harrigarria bada ere, XIX. mendearen lehen erdialdera arte ez zen horrelakorik. Aurretik, Marseillan besterik ez zen ekoizten eta ekoizpen mugatua zuen, Marseillako xaboi ospetsua. Garai hartan, Lascaray familia xaboi egiten hasi zen eta Marfil markarekin merkaturatu zuen. Handik gutxira, 1860an, Tapia familia ere xaboi egiten hasi zen, Chimbo izeneko markakoa. Chimbo eskualdeko hegazti arrunt baten izena zen. XX. mendearen hasieran, Donostiako Lizarriturri eta Rezola familiek xaboi lantegi handi bat eraiki zuten, Lagarto marka ekoizten zuten bertan.

2. irudia: Marfil xaboiaren publizitatea



Iturria: Lascaray, S.A.

Denborak aurrera egin ahala, kandelek funtsezko argiztapen elementuak izateari utzi zioten eta argi elektrikoak ordezkatu zituen. 1879an, Thomas Alva Edisonk bonbilla elektrikoa hobetzea eta merkaturatzeko modukoa egitea lortu zuen, eta 1880an patentatu zuen. Argi elektrikoaren garapena azkarra izan zen; 1882an sortu zen hornidurarako lehen zentral elektrikoa, Manhattaneko beheko aldean (New York). Xaboa egiten hasteak aukera eman zion Lascaray familiari lanean jarraitzeko, kandelen kontsumoa izugarri jaitsi zen egoera horretan.

Enpresako hirugarren belaunaldiaren protagonista Casimiroren semeetako bat izan zen, familiako lehen Félix Lascaray, Félix Lascaray eta Ayala. Aitaren ondorengotza hartu zuen enpresan 1885ean, eta industria proiektua sendotu zuen. Hainbat urtez izan zen fabrikaren buru. Baina 1905ean, sute batek Gaztela kaleko lantegia guztiz suntsitu zuen, gau bakarrean. Momentua gogorra izan arren, Félix Lascaray hara eta hona mugitu zen, eta ahalegin handia egin ondoren, 1907an lantegi berri bat inauguratu zuen, toki berean. Aukera hori baliatu zuen, gainera, lantegia handitzeko eta Espainiako industria kimikoan azpiegitura aitzindariak gehitzeko. Inbertsio horiei esker, ekoizpen prozesuen efizientzia eta kalitatea hobetu ziren, esate baterako, presio bidezko banantzearena, prentsatze hidraulikoarena eta glizerina berreskuratzearena.

3. irudia: Félix Lascaray y Ayala eta Ignacio eta Lucio semeak (3. eta 4. belaunaldia)



Iturria: Lascaray, S.A.

Familia enpresaren garapenaren alde egin zuen lanaz gainera, Félix Lascaray eta Ayala pertsona ezaguna izan zen Gasteiz aldean, gizartean aitoren handikoa eta eskualdeko gizon handietako bat. Bere bizitzan zehar, enpresa eta gizarte ekimen ugartan hartu zuen parte, eta hainbat ardura izan zituen, tartean, Merkataritza Ganberako presidente. Bere ekarpen nabarmenetako bat Espainian lan istripuetarako lehen mutua patronala sortzea izan zen, beste batzuekin batera, 1900ean, langileen babesa hobetzeko. Istripuen lehen mutua patronala, La Previsora izenekoa, Gasteizko beste industrialari batzuekin batera sortu zuen; tartean zen, adibidez, Fournier familia. La Previsorak 2017ra arte iraun du bizirik, hau da, 117 urtez. Gaur egungo Mutualiaren hazia izan da.

Laugarren belaunaldiaren ekarpena: Lascaray, enpresa kimikoa

Félix Lascaray eta Ayalak hiru seme eta bi alaba izan zituen. Alabak, garaiko ohiturei jarraiki, ez ziren enpresan lanean aritu, nahiz eta enpresaren jabe izan. Ignacio Lascaray eta Lucio Lascaray (Félixen hiru semeetako bi) pixkanaka hasi ziren enpresara hurbiltzen 1927 eta 1929 bitartean, eta aitaren lekua hartu zuten konpainiaren zuzendaritzan eta kudeaketan. Félix Lascaray eta Ayala 1943an hil zen. Ordurako, enpresan hainbat belaunaldi ikusi zituen lanean.

Casimirok, seme zaharrenak, ez zuen konpainiaren jabetzan parte hartu. Aitak oinordetza kendu zion, garaiko printzipio moral ortodoxoei ez jarraitzeagatik. Enpresatik ez ezik, familiarik eta Gasteiz hiritik ere urrundu zen. Lucio 20 urterekin bidali zuen aitak Alemaniara, hizkuntza ikasi ondoren, Berlingo Ingeniaritza Kimikoko Eskola batean has zedin. Lucio ikasle bikaina izan zen, eta ingeniartzako gradua eskuratu ondoren, Kimikako doktoregoa egin zuen eta gantz azidoen

banantze prozesuan espezializatu zen. Gai horren inguruko ikerketak egin eta artikuluak argitaratu zituen. Bere izena daraman Gasteizko Ikerketa Zientifikoen Zentroko presidente izan zen, eta esparru horretako jakintza adituan eta aurkikuntza berritzaileetan nabarmentzeaz gainera, pertsona sentibera izan zen eta gizartean lan handia egin zuen. Bestalde, Ignacio Bordelera bidali zuten peritu industrialeko ikasketak egitera, eta handik bueltan, enpresako finantza eta kontabilitate gaiez arduratu zen.

Ignacio eta Lucio anaiak izan ziren, eskuz esku, familia enpresa honen laugarren belaunaldiaren protagonistak. Lucioen ikerketa profilak ekoizpen prozesuak hobetzera eta produktu berriak merkaturatzera eraman zuten enpresa. Zehazki, bizarra kentzeko krema sortzen aitzindaria izan zen. 1935ean hasi zen produktu hori ekoizten eta saltzen. LEA bizarra kentzeko krema Espainian ekoitzi eta merkaturatu zen lehena izan zen. Arrakasta itzela izan zuen ordura arte bizarra kentzeko xaboa erabiltzen zuten kontsumitzaileen artean. Pare bat urte igaro ziren beste enpresa batzuk antzeko produktuak fabrikatzen hasi zirenerako. La Toja izan zen horietan lehena eta, ondoren, Procter & Gamble eta Henkel multinazionalen markak etorri ziren.

Hasieran, LEA bizarra kentzeko kremak ez zuen lehiakiderik izan merkatuan. Garrantzitsua da aipatzea haren kalitatea, nakar kolore berezia, testura eta aparra sortzeko gaitasuna imitatzeko zailak zirela eta lehiakideek urteak behar izan zituztela ezaugarri horiek lortzeko. Horrek guztiak produktu garaiezina bihurtu zuen. Lascaray anaiek Profiden hortzetako pasten ordezkarien sarea erabili zuten LEA krema Espainiako bazter guztietara eramateko, ordezkari horiek ez baitzuten eskusibotasunik.

- *“Oraindik ere badut kosmetikaren sektoreko multinazional nagusietako baten gutun bat. Bertan, aitari formula erosteko eskaintza egiten zioten, eta multinazionalen sektore batean bizirauteko oso txikiak ginela adierazten ziguten. Baina aitonak ez zuen saldu, aurrera jarraitu zuen. Gaur egun, mehatxu egin zigun enpresa hura dagoeneko ez dago Espainiako merkatuan, eta guk bizarra kentzeko kremak egiten eta saltzen jarraitzen dugu, beste hainbat produkturen artean” – gogoratzen du Félix Lascaray Zugazak, familiako bosgarren belaunaldiko kideak eta Lascaray SAko presidentetarik.*

4. irudia: Bizarra kentzeko kremaren publizitatea (hirurogeiko hamarkada)



Iturria: Lascaray, S.A.

Bosgarren belaunaldia: errautsetatik berpiztea eta negozioa garatzea

Bosgarren belaunaldia hainbat anai-arrebek eta lehengusuk osatzen dute. Zuzendaritzako ardurak hartu zituzten enpresan; horietako bik kudeaketa eta merkataritza arloan, eta beste bik, arlo teknikoan. Zehazki, Luciok bi seme ditu, Lascaray Zugaza anaiak: Jose Miguelek Ingeniaritza Kimikoa ikasi zuen Suitzan, eta Felixek Enpresa Zientziak egin zituen ESTE-Deustuko Unibertsitatean. Ignaciok, bestalde, beste bi seme ekarri zituen enpresara, Lascaray Basterra anaiak: Juan Ignaciok Kimika ikasi zuen Salamancako Unibertsitatean eta Pedrok, Zuzenbide Ekonomikoa, Deustuko Unibertsitatean. Bosgarren belaunaldiko kide gehienak 1963 eta 1965 urteen artean hasi ziren enpresa lanean. Félix Lascaray Zugaza izan zen sartzen azkena, 1970eko hamarkadan, gazteagoa baitzen.

5. irudia: Félix Lascaray Zugaza (5. belaunaldia)



Iturria: Lascaray, S.A.

1930etik 1970era arteko hamarkadak emankorrek izan ziren enpresarentzat. Hala, Félix enpresan lanean hasi zenean, Lucio aita Gaztela kaleko lantegia Gasteizko Arriaga industrialdera mugitzen ari zen, gaur egun dagoen tokira, hain zuzen ere. Egoitza berria egiteko lanak 1973an hasi ziren. Lantegi berriak ekoizpen ahalmen handiagoa zuen, aurrekoa halako hiru zen, eta modernoagoa zen. Instalazio horiek aukera ematen zuten gantz azidoen eta xaboiaren fabrikazioa hobetzeko, bai tutuan eta bai barran. Orduan hasi ziren bizarra kentzeko lehen aparrak ekoizten eta Lascarayren kosmetikako produktuak garatzen. Félix sartu berria arratsaldero bidaltzen zuten lanen aurrerapena zaintzera. 1975ean bukatu zen lantegi berria.

6. irudia: Lascaray enpresa eraikitzen



Iturria: Lascaray, S.A.

“Oso ondo konpontzen ginen. Urte gogorak izan ziren, gauza asko gertatu ziren, baina aurrera egitea lortu genuen. 1960ko hamarkadan, adibidez, detergenteak agertu ziren. Detergenteak ez dira xaboiak, ondo disolbatzen diren produktu kimikoak dira. Espainian marka aitzindariak sartu ziren, hala nola Ese, Omo eta Persil, Procter & Gamble, Unilever eta Henkel multinazionalak fabrikatuak, hurrenez hurren. Detergenteak Espainiako merkatuan izugarritzko arrakasta izan zuen, eta xaboiaren kontsumoa hondarrekoa izatera igaro zen” – gogoratzen du Félix Lascaray Zugazak, familiako bosgarren belaunaldiko kideak eta Lascaray SAko presidentek.

1970eko hamarkadan, Ameriketako Estatu Batuetatik bizarra kentzeko aparrak eta gelak iristen hasi ziren. Erabiltzeko erosoak izanik, pixkanaka bizarra kentzeko kremen tokia hartzen hasi ziren. Ordura arte, Lascarayk bizarra kentzeko krema mordoa saldu zuen, eta horixe izan zen bere produktu nagusia. Baina aurretik gertatu zen bezala, enpresaren lehen hamarkadetan kandlekin eta gero xaboiarekin –1960ko hamarkadan detergenteen aurrean indarra galtzen hasi baitzen–, bizarra kentzeko kremak ere garrantzia galdu zuen. Enpresaren historia osoan zehar, Lascarayren produktu izarrak, kandelak, xaboiak, bizarra kentzeko krema... kontsumo joera berriek ordezkatu dituzte eta Lascaray, urratsez urrats, bilakatzen eta eraldatzen joan da.

Bosgarren belaunaldi horretan, Félix Lascaray Zugaza izan zen ageriko aurpegia eta proiektuaren gidaria, enpresak garai hartan bizi izan zituen une gogorretan. 1945ean jaioa, Enpresen Administrazioa eta Zuzendaritza ikasi zituen garai bateko EUTGetan (gaur egun, Deustuko

Unibertsitatea). Ikasketak amaituta, familiaren negozioan sartu eta haren gidaritza hartu zuen. SEAk, Arabako patronalak, proposatuta, 2017an 75 langile zituen enpresa honen zuzendaritzan egindako ibilbideagatik saritu zuten. Garai zailtan lurraldearekin zuen konpromisoa aitortu zioten, egoitza nagusia Gasteizen mantendu baitzuen, nahiz eta Espainia osoan jarduera handia izan. Lurralde osora Madrilan eta Bartzelonan zituen merkataritza bulegoetatik iristen zen.

“Lanean hasi nintzenez, bizarra kentzeko kremaren milioika tutu saltzen ziren. Bizarra kentzeko aparra, kremaz bestelakoa dena, Ameriketako Estatu Batuetatik iritsi zen, 1970eko hamarkadaren lehen erdian. Produktu berria zen, guk fabrikatzen genuenarekin zerikusirik ez zuena” – gogoratzen du Félix LascaRay Zugazak, familiako bosgarren belaunaldiko kideak eta LascaRay SAko presidenteak.

Atzera begiratuta, ikus dezakegu LascaRay familia, 1935az geroztik, kosmetikari lotutako industrian ari dela lanean: lehenengo, produktu bat izan zen; ondoren, gama osoa; eta, pausoz pauso, kosmetika dibisioa sortu zen gero. 1973an inauguratutako lantegiak aukera ematen zion enpresari behar berri horiei erantzuteko. Baina, bat-batean, 1986ko gau batean, dena galtzeko zorian egon ziren, lantegiko leherketa batek dena suntsitu baitzuen.

“Ez zen argitu leherketa edo sutea izan zen. Bizpahiru urteren buruan aseguruak zerbait ordaindu zuten, baina ez guztia. Fabrika nola berreraiki pentsatu behar izan nuen. Garai zailak izan ziren, oso zailak” – gogoratzen du Félix LascaRay Zugazak, familiako bosgarren belaunaldiko kideak eta LascaRay SAko presidenteak.

Hain egoera larrian, eta ekoizteko eta bezeroei erantzuteko ezinean, Félixek Belgikako OLEOFINA enpresari deitzea erabaki zuen, laguntza eske, LascaRay merkaturatzen zituen produktuen hornikuntza mantendu ahal izateko. Félix, Pedro lehengusuarekin batera, Belgikako enpresaren bulegoetara hurbildu zen, lantegia berreraiki bitartean, bezeroei hornitzen jarraitzeko laguntza lortzeko itxaropenez.

“Zuzendari nagusiak hartu ninduen, zertan lagun ziezadakeen galdetu zidan, eta zein egoera kritikoan geunden azaldu nion. Gure produktuak fabrikatzea behar genuela esan nion. Produktuak Belgikako lantegian egin eta kamioietan bidaltzen zizkiguten. Horrela, gure bezeroak hornitu ahal izan genituen, inor galdu gabe. Gainera, OLEOFINA enpresaren produktuen banatzaile hartu gintuzten Espainiarako. Horrela jarraitu genuen hainbat urtez” – gogoratzen du Félix LascaRay Zugazak, familiako bosgarren belaunaldiko kideak eta LascaRay SAko presidenteak.

Akordio horri esker, bezeroak ez galtzeaz gain, errentagarria izaten jarraitu zuen LascaRayk. OLEOFINA Belgikako enpresa kimikoak ez zuen Espainiako merkaturatzea ezagutzen, eta akordioak aukera eman zion bertan sartzeko. Horrela, alde guztiek irabazi zuten. Merkataritza aliantza horri lau urtez eutsi zioten, 1986 eta 1990 bitartean, zehatz-mehatz. Are gehiago, LascaRay familiak fabrikatzaile izateari uzteko aukera ere aztertu zuen. Sutea kalte handia izan zen familia enpresaburu honentzat, eta, une batez, industria jarduera bertan behera uzteko eta banaketara mugatzeko aukera ere izan zuten esku artean.

“Banatzaile egoera pribilegiatua genuen, baina gure funtsa fabrikatzaile izatea zen. Familia enpresaren iraunkortasuna bermatu nahi genuen eta banatzaile izateak, nahiz eta epe labur eta ertainera oso egokia izan, ez zigun epe luzean bizirik irautea ziurtatzen. Berehala baztertu nuen ez ekoizteko ideia; adorez, finantzaketa,

instalazioak... bilatzen hasi nintzen, lantegia berreraiki ahal izateko” – adierazi du, hunkituta, Félix Lascaray Zugazak, familiako bosgarren belaunaldiko kideak eta Lascaray SAko presidenteak.

Hainbat proposamen aztertu eta beste lantegi batzuk bisitatu ondoren, lantegia eraikitzeko Alemaniako eta Italiako bi eskaintzaren artean hautatu behar izan zuten. Familiaren finantza egoera ez zen batere ona, eta horrek eraman zituen Italiako enpresaren eskaintza hautatzera, lantegi berria egiteko proiektuaren prezioaren diferentzia ikusita.

Lantegi berria eraiki zen, azpiegitura eta makineria berriak muntatu ziren, baina arazo asko egon ziren, eta bi urte baino gehiago behar izan ziren behar bezala funtzionatzen jartzeko. Bi urte horietan, etengabe egin ziren probak eta hobekuntzak, funtzionatzen ez zuten guztia konpontzeko. Ingeniari berriak kontratatu ziren eta diru asko gastatu zen, baina, azkenean, 1993ean, lantegia normaltasunez aritzea lortu zen. Prozesua zaila izan zen, baina lantegia oso automatizatuta zegoen, eta horrek efizientzia handitu zuen. Gainera, ekoizpen ahalmena hirukoiztea ahalbidetu zuen.

“Adibidez, gantz azidoen lantegian, fabrikazio jarraitua ezarri genuen, aurreko lantegian ez genuen horrelakorik. Horrek efizientzia handitzea ekarri zuen. Gainera, kalitatea hobea zen, eta ekoizpen prozesu moldakorra diseinatu genuen. Ekoizpen ahalmena hirukoiztea lortu genuen. Horri esker, arrakastaz egin ahal izan diegu aurre bezeroek produktuak pertsonalizatzeko egin dizkiguten eskari berriei, formulazio espezifikokoak erabilia. Aurreko lantegian ez ginen gai izango hori efizientziaz egiteko” – azaldu du Félix Lascaray Zugazak, familiako bosgarren belaunaldiko kideak eta Lascaray SAko presidenteak.

7. irudia: LEA bizar lozioaren publizitatea (laurogeiko hamarkada)



Iturria: Lascaray, S.A.

Urratsez urrats, Lascaray egokitzen joan zen eta kosmetika produktuak sustatzen hasi zen. Horrekin, esportazioek negozioan duten pisua handitu ahal izan zuten. Bizarra kentzeko kremen ondoren, bizar lozioak eta beste produktu berri batzuk etorri ziren, bai gizonentzat eta bai emakumeentzat. Banaketa handiaren boomaren urteak izan ziren. Félix Lascaray Zugazak kanal horrekin zuen harremana indartu zuen, eta haientzako marka zuriak fabrikatzen hasi zen. Gaur egun, lerro hori da enpresako garrantzitsuena.

“Ez zen erraza izan marka zurietan sartzea, familiako kide guztiak ez zeuden erabaki horrekin ados, gure jakiteak eta egiteko moduak galduko genituen beldur ziren, baina azkenean konbentzitu egin nituen, eta horri esker merkatuan mantendu eta hazi egin gara” – adierazi du Félix Lascaray Zugazak, familiako bosgarren belaunaldiko kideak eta Lascaray SAko presidenteak.

Seigarren belaunaldia: Lascaray-Lea berritua

2013an, Félix Lascaray Palacios, familia jabearen seigarren belaunaldiko kidea eta Félix Lascaray Zugazaren semea, enpresan hasi zen lanean, 26 urte zituela. ESTE-Deustuko Unibertsitatean egin zituen ikasketak eta aholkularitza estrategikoan aritu zen hainbat urtez. Aitaren deiari erantzunez, Félix bete-betean sartu zen negozioan eta, lehenengo, Lascarayrentzat plan estrategiko bat egiteari ekin zion.

“Ez nekien familia enpresan lan egingo nuenik, aitak ez zidan inoiz esan. Karreran estrategia gustatzen zitzaidan; Zuzendaritza Estrategikoko Espezialitate Modulua egin nuen. Gogoratzen dut benetako enpresa baterako hausnarketa eta plan estrategiko bat egin genuela. Unibertsitatean, praktiken programa batean eman nuen izena, “Strategos” zuen izena. Baina, itxuraz, azkarregi eman nuen izena, karrerako azken urteko ikasleentzat baitzen. Bi urteren buruan deituko zidatela esan zidaten, eta hala izan zen. Hautaketa prozesua gogorra izan zen, elkarrizketa luzeak izan genituen. Hala ere, karrerako estrategia moduluan ikusi nuenak horri aurre egiteko elementuak eman zizkidan eta, azkenean, hautatua izan nintzen. Ikasketak amaitu aurretik, Richmondera nazioarteko trukea egitera joan baino lehen, jakinarazi zidaten Deloitteko Aholkularitza Estrategikoko departamentuan sartzeko hautatu nindutela. Abuztuan itzuli nintzen Ameriketako Estatu Batuetatik, eta irailean hasi nintzen lanean, Bilbon lehenik eta Madrilen gero. Asko bidaiatu nuen, hainbat enpresatarako plan estrategikoak egiten parte hartu nuen, eta horrek balio handiko esperientzia eman zidan gaur egungo lanerako” – gogoratzen du Félix Lascaray Palacios, Lascaray familiako seigarren belaunaldiko kideak.

8. irudia: Félix Lascaray eta Pedro Lascaray (6. eta 7. belauladia)

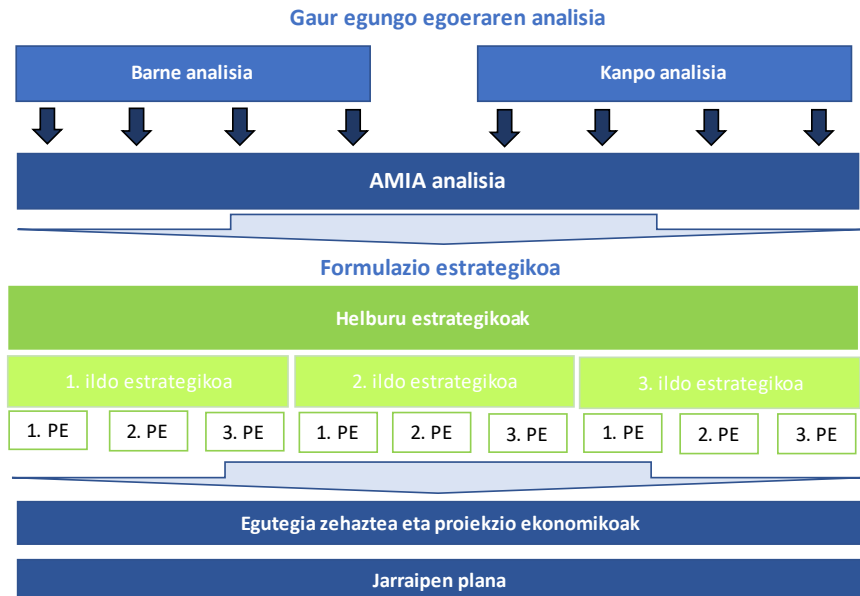


Iturria: Lascaray, S.A.

2013-2016 plan estrategikoan, Félixek barne eta kanpo analisia egin zuen eta, horretarako, bi hilabete eman zituen enpresako langile guztiak elkarrizketatzen. Enpresaren egoeraren diagnostiko estrategikotik abiatuta, helburu eta ildo estrategikoak identifikatu zituen, eta proiektu ugari definitu zituen. Ariketa hori bera egin du 2016-2020 aldirako eta 2020-2024 aldirako ere.

“Urte hauetan guztietan, hasieran planteatutako ildo estrategikoak lantzen joan gara eta, poliki-poliki, espero ziren helburuak betetzen joan dira. Eraldaketa prozesu handia egon da konpainiaren kudeaketan”– azaldu du Félix Lascaray Palaciossek, Lascaray familiako seigarren belaunaldiko kideak.

9. irudia: Lascarayk segitu zuen plangintza estrategikoko prozesua



Iturria: Lascaray, S.A.

Ildo estrategikoetako bat antolaketa berregituratzea eta erantzukizunak birdefinitzea izan zen, enpresaren beharretara hobeto egokitzen zen kudeaketari ekiteko. Alde batetik, dibisio oleokimikoaren buruak, Félix Lascaray Zugazak, bere gain hartu ditu zuzendaritza lanak, eta ekoizpen, merkataritza, kalitate, lantegi eta mantentze lanetako arduradunak koordinatzen ditu. Bestalde, Joaquín Pérez Oterok, kosmetikako dibisioaren arduradunak, merkataritza arduradun bat eta logistika arduradun bat ditu bere ardurapean. Azken urteotako kudeaketaren berrantolaketaren eta eraldaketaren ondorioz, enpresaren lantaldea bikoiztu egin da: 60 langile izatetik 130 izatera igaro da. Sail bakoitzeko prozesuen definizioa ere aztertu eta egokitu da. Lascaray SArean gaur egungo egiturak arlo berriak barneratzen ditu, horien artean, erosketak eta marketina kosmetikako dibisioan, enpresak merkatuaren erronkei erantzun ahal izateko.

Dibisio oleokimikoa: etengabeko hobekuntzarekiko obsesioa

Dibisio oleokimikoan planteatu zen erronketako bat izan zen lantegiko ekoizpen ahalmen instalatuari irteera bat ematea, ekoizpen ahalmenaren % 70 besterik ez baitzen erabiltzen. Horregatik, merkataritza arloko lana indartu zen. Merkatu aukera berriak aztertzea ekarri zuen horrek.

“Merkatu aukera bat zegoela ikusi genuen, bezero batzuentzako produktuaren kalitatea hobetuta. Horrek prozesua hobetzea eta lehendik ezagutzen gintuen bezero bati egokitzea eskatzen zuen. Aitak bezeroekin oso harreman ona zuen, eta prest zeuden guri erosteko, haien eskakizunetara egokitzeko gai baginen. Instalazioetan

inbertsioak egin genituen, adibidez, gantz azidoei usaina kentzeko. Urte eta erdiko proben eta milioi bat euroko inbertsioen ondoren –garai hartan, izugarritzko astakeria–, bezero berriak lortu genituen, baita salmentak handitzea ere” – gogoratu du Félix Lascaray Palaciosek, Lascaray familiako seigarren belaunaldiko kideak.

Ekoizpen arloko hobekuntzak etengabeak izan dira azken urteetan. Lascarayk etengabeko hobekuntza aplikatu du bere prozesuak egokitzeko eta malgutzeko, alde batetik efizientzia hobetzeko eta, bestetik, ingurumen eskakizunak betetzen pausoak emateko. Horren adibide dira depositu berriak instalatzea animalia jatorriko gantzetatik landare jatorriko koipeetara igarotzeko, eguzki planak instalatzea, eta ingurumen adierazleen sistema bat definitzea, besteak beste, karbono aztarna neurtzeko eta CO₂ren isurien jarraipena egiteko.

“Egunero ari gara aztertzen nola hobetu ingurumenaren gaian. Adibidez, duela gutxi ekoizpen zirkuitua aldatu dugu, Lascarayk, gertuko hiru enpresarekin batera, usainak igortzen zituelako. Hiru urtez egon ginen kalte hori saihesteko prozesua aztertzen, eta Gasteizko Udalarekin eta Arabako Foru Aldundiarekin lankidetzan, inbertsio handiak egin ditugu hori lortu arte.” – kontatu du Félix Lascaray Palaciosek, Lascaray familiako seigarren belaunaldiko kideak.

Gaur egun, dibisio oleokimikoak glizerina eta gantz azido estearikoak eta oleikoak ekoizten eta saltzen ditu, animalia jatorrikoak eta landare jatorrikoak. Produktu horiek lehengai gisa erabiltzen dituzte hainbat sektoretako fabrikatzaileek.

“Dibisio oleokimikoak taldearen zutabeetako bat izaten jarraitzen du, pixkanaka txertatzen joan diren berrikuntzei esker. Izan ere, horrela, inguruak eta bezeroek egingako eskakizunetara egokitu gara” – azaldu du Félix Lascarayk, familiako seigarren belaunaldiko kideak eta dibisio oleokimikoko zuzendariak.

Gantz azidoak detergenteen eta leungarrien fabrikatzaileei saltzen zaizkie; azido oleikoa detergente likidoetarako erabiltzen da, eta azido estearikoa, detergente hautsetarako. Gainera, pintura eta eraikuntza materialen fabrikatzaileei ere saltzen zaie.

“Konturatu behar dugu gantz azidoak leungarri baten osagaien % 50 direla, eta Espainian detergenteen eta leungarrien fabrikatzaile handiak daudela; haiek hazten ari dira eta haiekin batera, baita gu ere. Erronka handiei erantzun behar izan diegu, produktu horiek commodityak baitira, eta horrek gure lehiakortasuna hobetzera behartzen gaitu, merkatuan jarraitu nahi badugu” – azaldu du Félix Lascarayk, familiako seigarren belaunaldiko kideak eta dibisio oleokimikoko zuzendari nagusiak.

Gainera, glizerina sektore askotarako beharrezko lehengai da, baita kosmetikarako ere. Hala, LASCARAYk glizerinaren ekoizpenaren % 5 erabiltzen du kosmetikako dibisioan eta % 95 saltzen du kanpoan (ikus 1. taula).

1. taula. Dibisio oleokimikoaren ekoizpenaren banaketa

Xede sektoreak	Dibisioaren ekoizpen osoaren %
Kontsumo propioa	% 5
Detergenteen sektorea eta antzekoak	% 60
Pneumatikoen sektorea eta antzekoak	% 20
Eraikuntza sektorea eta antzekoak	% 15

Iturria: Lascaray SA

Kosmetikako dibisioaren gorakada

Seigarren belaunaldiak enpresaren marka propioa berreskuratzeko lan handia egin du. Enpresara iritsi zenean, Félixek ikusi zuen enpresaren marka propioa 1970eko hamarkadan oso arrakastatsua izan zela, baina hogeitaz urteren buruan, indarra eta kontsumitzailearen onarpena galduak zituela. Egoera horren aurrean, zuzendaritzak marka berreskuratzea erabaki zuen, baita kanal berrien atea jotzea ere.

“Hausnarketa estrategikoaren ondorioz, merkataritza baliabideak banaketa handira eta lurringintza selektibora bideratzen hasi ginen. Jatorrizko markaren irudia eta estetika berreskuratu genituen, LEA aitonak bizarra kentzeko erabiltzen zuen marka gisa ezagutzen zuten kontsumitzaileak erakartzeko. Azkenik, ikuspegi berri hori gauzatzeko, merkataritza egitura berrantolatu genuen” – azaldu du Félix Lascaray Palaciosek, Lascaray familiako seigarren belaunaldiko kideak.

Kanal berrietara hurbiltzeko, merkataritza indarra prezio anitzeko kanaletik eta *discount* kanaletik kentzea erabaki zen. Kanal horien bidez saltzen ziren LEA eta BEA markak (azken marka hori 1980ko hamarkadan sortu zen, *discount* eta “dena 100era” denden eskariari erantzuteko, LEA markari kalterik egin gabe). Lehen bi urteetan, enpresak asko sufritu zuen, negozioaren zati horren fakturazioa erdira jaitsi baitzen, baina, aldi berean, erabaki horrek beste kanal batzuetako merkataritza ahaleginak indartzea ahalbidetu zuen, bereziki banaketa handian.

“Hasiera batean, estrategia horren ondorioz, prezio anitzeko merkaturako fakturazioaren % 70 izatetik gaur eguneko % 10 izatera igaro zen. Kanal berrietan haztea lortu arte, une zailak izan genituen” – adierazi du Félix Lascaray Palaciosek, Lascaray familiako seigarren belaunaldiko kideak.

Gainera, pixkanaka aurrera egin zen konpainiaren nazioartekotzean, bereziki kosmetikako dibisioan, eta ez horrenbeste oleokimikakoan.

“Dibisio oleokimikoan nazioartekotzea oso zaila da, garraioaren kostuak eragin handia baitu commodityen lehiakortasunean, eta, beraz, dibisio hori batez ere Espainian eta Frantzia eta Portugal herrialde mugakideetan dauden bezeroengana bideratu da.”— adierazi du Félix Lascaray Palaciosek, Lascaray familiako seigarren belaunaldiko kideak.

Pedro Lascaray familiaren zazpigarren belaunaldiko kidea eta LEA kosmetikako dibisioaren esportazio zuzendaria da nazioartekotze estrategia arrakastatsu honen buru. Marka desberdintzeko eta bezeroarengana egokitzeko ahalegin horrekin batera, beste herrialde batzuetako esportazioen gorakada ere aipatzekoa da, batez ere, Latinoamerikan. Lascarayren produktuak Peru, Kolonbia, Txile, Kuba eta Costa Ricako merkatuetan eros daitezke. Etengabeko ahalegin horri esker, eta Peruko eta Kolonbiako egoitzetatik bultzatuta, enpresak fakturazioaren % 30 esportatzen du gaur egun.

10. irudia: Erakustazoka bateko standa



Iturria: Lascaray, S.A.

Lascaray berria soluzio integralen hornitzaile gisa: digitalizazioa eta kultura aldaketa.

Aurreko belaunaldiaren adostasunarekin, zuzendaritza talde berriak sormen eta marketin agentzia bat kontratatu zuen 2015ean, LEA markaren komunikazioa hobetzeko. Marka hori, lehen aldiz, sare sozialetan ere agertu zen. Era berean, LEA marka propioa lantzeko merkataritza talde bat osatu zen, marka zuria lantzeko merkataritza taldeaz bereizita. Bi talde horiei produktua garatzeko talde berri bat gehitu zaie, bezero handientzako produktuak garatzen laguntzen duena.

“Gainera, beste komertzial bat kontratatu genuen, “hunter” deitzen duguna. Langile horren zeregina da marka zuriko eta marka propioko proiektu integral berriak erakartzea. Bai merkataritza taldea eta bai produktu garapeneko marketineko sailarekin koordinatu behar dira. Marketineko sailak bi project manager ditu, bata LEA markaren lerro berriak lantzeko eta bestea, marka zurirako” – azaldu du Miguel Hernández González de Langaricak, LEAko kosmetikako dibisioko arduradunak eta Administrazio Kontseiluko idazkariak.

Negozio unitate horren berrikuntza estrategikoa ez zen mugatu lantaldeak berrantolatu eta zabaltzera. Lascaray paperezko enpresa izatetik funtsezko prozesu guztiak digitalizatzen igaro da azken hamar urteotan.

“Lehen ERPan 2012an inbertitu zen, eta ezarpena pixkanakakoa izan zen, kultura aldatzeko eta egokitzeko eskatzen zuen ahaleginagatik. Prozesua oso gogorra izan zen: egunak eman genituen fakturatu ezinik, lehen urteko kostuaren datuak penagarriak izan ziren, eta orduan, igurikimenak jaitsi behar izan genituen eta prozesu batzuk eskuz egiten jarraitu genuen. Prozesu guztiak digitalizatzeari uko egin genion, erabiltzaileen erresistentziak kontuan hartuta. Lehenik arlo ekonomiko-finantzarioa digitalizatu genuen; gero, merkataritza arloa; eta horrela lortu genituen lehen reportingak. Baina bai, oso gogorra izan zen” – gogoratu du Miguel Hernández González de Langaricak, LEAko kosmetikako dibisioko arduradunak eta Administrazio Kontseiluko idazkariak.

Belaunaldi aldaketari esker, pixkanaka ezarri ahal izan da aldaketa digitala, eta 2023an, erabat digitalizatuta daude fabrikazioa, aginduak, ekoizpena eta kalitatea, biltegiak eta Lascarayk ekoizten dituen produktuen logistikaz eta biltegitratzeaz arduratzen den enpresarekiko harremanak.

“Ez zegoen enpresa kudeatzeko daturik, zenbat apar saltzen den, zer segmentu ari den hazten... Ahalegin handia egin da prozesuak digitalizatzeko, kudeaketako eragiketak eta negozio erabakiak optimizatzeko. Orain datuak ditugu erabakiak hartzeko. Horrek gure kudeaketa aldatu du, bi BI modulu ditugu, bat dibisio bakoitzerako. Hurrengo urratsa Peru eta Kolonbia izango da” – nabarmendu du Miguel Hernández González de Langaricak, LEAko kosmetikako dibisioko arduradunak eta Administrazio Kontseiluko idazkariak.

Gainera, 2015ean, Lascarayk marka propioa ekoizten zuen lantegia eraitsi zuen eta lantegi berri bat eraiki zen, ekoizpen ahalmena handitzeko, merkatuaren eskakizunetara egokitzeko eta etorkizuneko bezeroei erantzun ahal izateko.

“Jendeak uste zuen denbora galtzen zuela plangintza estrategikoarekin, baina orduan dibisio hau salgaietan oinarritzen zen, espazioa bagenuen eta ez genuen osorik erabiltzen. Saltzen genuenaren erdia baino ez genuen egiten. Egiturak, prozesuak eta koordinazioa behar genituen. Orain saltzen dugunaren % 80 fabrikatzen dugu, eta helburua salmenta ia guztietara iristea da. Azken sei urteetan, dibisio horren fakturazioa hirukoiztu egin da” – dio Félix Lascaray Palacios, Lascaray familiako seigarren belaunaldiko kideak.

11.irudia: Lascarayren instalazio berria



Iturria: Lascaray, S.A.

Horrekin guztiarekin, 2017an Lascaray prest zegoen ekoizle huts izatetik soluzio integralen hornitzaile izatera pasatzeko eta produktua pertsonalizatzeko eskakizunei, denbora segida zorrotzei eta ingurumen eskakizun gero eta handiagoei erantzuteko, besteak beste, produktuaren osagaietan landare jatorria handitzea, osagai kimikoak ezabatzea edo *packaging*ean plastikoa murriztea eta erabiltzen dena birziklagarria izatea.

“2017an, etxearen sektorea ezagutzen zuen eta sektore horretako enpresa handi batean lan egiten zuen pertsona bat gurekin harremanetan jarri zen, produktu bildumak egiten hasi nahi zuelako, enpresa arin batekin. Unitate gutxiko garapen asko diseinatu eta ekoiztea eskatzen zuen horrek. Horretarako, proiektuak garatzeko lantalde bat sortu behar izan genuen, enpresako beste sail batzuekin koordinatuko zena: erosketen saila; merkataritzakoa, prezioa negoziatzeko; I+Gkoa, formulazioak garatzeko; eta logistikakoa. Ziurtagiri batzuk ere eskatu zizkiguten; ez genituzkeen lortuko areto zuririk, profil berririk eta teknologia eta prozesu zuzkidurarik gabe. Esperientzia honek asko irakatsi digu eta orain prest gaude bezeroari zerbitzu integrala emateko”– komentatu du Félix Lascaray Palacios, Lascaray familiako seigarren belaunaldiko kidea.

12. irudia: LEA kosmetika lantegi berriko laborategia



Iturria: Lascaray, S.A.

Familia, Lascaray enpresaren oinarria

Lascaray enpresaren jabeak, familiako bosgarren belaunaldiko hogei bat bazkide, hiru familia adarretakoak dira. Hirurek dute ordezkaritza Administrazio Kontseiluan, akzioen pisuaren proportzioan: Lucio Lascaray Ayalaren adarra, Ignacio anaiaren adarra, eta bien arrebenak. Horrela, Administrazio Kontseilua familiako bost kidek osatzen dute eta bileretan enpresaren zuzendari nagusiak ere parte hartzen du, informazioa emateko, nahiz eta bozkatzeko aukerarik ez izan. Administrazio Kontseiluaren zeregina kontsulta eta erabakiak hartzea da, baina bozketa formalak Akziodunen Batzar Orokorrean egiten dira.

“Akziodunen Batzar Orokorreko kide izateko, ez da beharrezkoa Lascarayn esperientzia izatea, baina eskatzen da bertako kideak gai izatea negozioaren dinamika eta inbertsio erabakiak ulertzeko. Orain arte, kapitalaren gehiengoa ongi moldatu da eta horrek gauzak erraztu ditu” – komentatu du Félix Lascaray Palaciosek, Lascaray familiako seigarren belaunaldiko kideak.

Bosgarren belaunalditik, Félix Lascaray Zugazaren bultzadari esker, familiak idatzizko protokolo bat du, nahiz eta, nolabait, beti egon den “ahozko protokolo” bat. Protokolo horrek hainbat gai jorratzen ditu, esate baterako, familiako kide bat konpainiaren zuzendaritzan sartzeko irizpideak edo akziodun baten irteeraren aurrean jarraitu beharreko prozesua, hirugarrenak sartzeko saihesteko eta, horrela, enpresa babesteko. Urte hauetan, akordio hori aldian-aldian eguneratu da.

“Protokoloan jasotzen denez, pertsona batek jabetzaren zatia saldu nahi badu, lehen erosle potentziala bere familia adarra izango da; ondoren, gainerako familia adarrak; hirugarren, enpresa; eta, aukera horiek agortuta bakarrik saldu ahal izango dio irteten denak bere zatia hirugarren bati. Guretzat negozioa babesteko modu bat da, eta,

horregatik, protokoloa berrikusi eta eguneratu egin behar da, belaunaldi bakoitzaren errealitateari erantzun diezaión” – dio Félix Lascaray Palaciosek, Lascaray familiako seigarren belaunaldiko kideak.

Era berean, bosgarren belaunaldian gobernu organoak zehaztasun handiagoz formulatzea erabaki zen, eta familiakoa ez den kide bat sartu zen, Administrazio Kontseiluko eta Akziodunen Batzar Orokorreko idazkari gisa, 2012tik aurrera. Kontseiluaren antolaketa horrek zuzendaritzaren ondorengoa hautatzea eta zuzendariak Kontseilura igarotzea erraztu zuen 2015ean. Horrela, belaunaldi berriek, negozioa garatzeko proposamenak egiteko joera handiagoa zutenek, enpresan ardura postuak hartu ahal izan zituzten.

“Uste dut familiarik kanpoko pertsona bat egoteak reporting maila handiagoa ekar dezakeela eta nolabaiteko formaltasuna eman diezaiokeela Kontseiluko eta Batzordeko gaien tratamenduari” – Miguel Hernández González de Langarica, LEAko kosmetikako dibisioko arduraduna eta Administrazio Kontseiluko idazkaria.

Familia enpresaburu honentzat harro egoteko modukoa da enpresaren bizitza luzea. 2023ko urrian, Lascarayk bi mende bete zituen, Juan Bernardo Lascaray Gasteizen kandelak egiten eta saltzen hasi zenetik. Ospakizun horretarako, gala bat antolatu zen Gasteizko La Azucarera eraikinean, erakundeak, familiako kideak, langileak, bezeroak, hornitzaileak, lagunak eta abar tartean zirela. Guztira, berrehun eta berrogeita hamar pertsona baino gehiago izan ziren Lascaray familiaren ondoan egun berezi horretan. Pertsona esanguratsuen testigantzek eta bosgarren eta seigarren belaunaldiko zuzendarien elkarrizketek ere izan zuten tartea.

13. irudia: Felix Lascaray LEA-Lascaray 200. urteurreneko galaren ospakizunean



Iturria: Lascaray, S.A.

Etorkizuna

Etorkizunean, Lascarayren helburua kosmetikako negozio unitatea garatzea da: 2017an 9 milioi fakturazetik 2023an 28 milioi fakturazera igaro da. Garapen hori nazioarteko merkatuetatik etor daiteke, merkatu horiek indartu egin baitziren, bosgarren belaunaldiak lehen bulego komertziala Perun ireki zuenean. Hazkundearen alde egindako apustuak eragina du enpleguan, eta azken hamarkadan bikoiztu egin da enpresako lantaldea (2013an 60 langile izatetik 2023an 130 izatera igaro da). Etorkizun oparoa bi mendeko historia dinamizatzen duen talde gazte bat buru duen enpresa honentzat.

“Gaur egun, askotariko produktuak fabrikatzen ditugu bi lantegitan, dibisio bakoitzari zerbitzua emateko. Taldearen fakturazioaren % 60 dibisio oleokimikotik dator. Dibisio horrek glizerina, gantz azidoak eta bestelako eratorriak egiten eta merkaturatzen ditu, hainbat sektoretan saltzeko. Azpimarratzekoa da Espainian eta Europako herrialde askotan egiten diren detergente guztiek dituztela gure gantz azidoak. Eta, bestetik, kosmetikako dibisioa dugu. 700 produktu kosmetiko baino gehiago ekoizten ditugu (bizarra kentzeko xaflak, toallatxoak, kremak, desodoranteak, gelak...), banaketa handirako eta gure marka propiorako, aitonak sortu zuen LEA markarako, alegia. Gaur egun egiten dugun ahalegin handienetako bat ahalik eta produktu jasangarrienak garatzea da” – azaldu du Félix Lascaray Palaciossek, Lascaray familiako seigarren belaunaldiko kideak.

14. irudia: LEA produktuen 2024ko gama



Iturria: Lascaray, S.A.

Enpresak apustu zurrak eginez egin du aurrera, eta hazten ari da, inbertsioak eginez eta jardura dinamizatzea ahalbidetzen dioten profil berriekin. Gazteengana iritsiko den marka irudia sortzeko, diseinatzaile grafikoak kontratatu dira eta instagramekin eta beste profil batzuekin lankidetzan aritzen dira. Hala ere, gaur egun erronka nagusia da berariazko zenbait gaitasun eskuratzea.

“Kosta egiten zaigu Gasteizen kosmetikarako prestatutako profilak aurkitzea, are zailagoa da teknikari kimikoak eta kosmetikan espezializatuak topatzea. Eta zaila da soldata maila altuagoa duten beste eremu batzuetatik erakartzea, hala nola Madrildik eta Bilbotik. Asko kostatzen zaigu jendea erakartzea” – Miguel Hernández González de Langarica, LEAko kosmetikako dibisioko arduraduna eta Administrazio Kontseiluko idazkaria.

Enpresak historia luzea du oraindik idazteko. Espainian proiektuak potentzial handia du, eta are handiagoa nazioartean. Eta hori oraindik ustiatzeko dago. Gaur egun, Lascarayk malgutasuna eta bezeroarekiko egokitzapena ditu bereizgarri. Bere espezializazio teknikoari eta produktuak garatzeko duen gaitasunari esker, gaur egun banatzaile handiei zerbitzu integralak eskaintzen dizkien zaintza pertsonaleko marka globala da, marka propioa eta banatzailearen marka dituen. Eta bide luzea du oraindik aurretik. Horregatik, etorkizunari begira, ibilbide luze hori aitortzea eta bidean aurrera egitera animatzea besterik ez zaigu gelditzen... ultreia!