



Zubelzu

NUEVAS REGLAS DEL JUEGO, MISMA ESENCIA

CUANDO SUS PADRES FUNDARON LA EMPRESA, HACE MÁS DE 30 AÑOS, FUERON PIONEROS EN ESPAÑA EN LA FABRICACIÓN DE PLACAS ELECTRÓNICAS Y EN POCOS AÑOS PASARON DE SER UNA EMPRESA FAMILIAR A ATENDER PEDIDOS CON MÁS DE 100 TRABAJADORES. LA SEGUNDA GENERACIÓN DE LA FIRMA ZUBELZU S.L. TOMÓ LAS RIENDAS EN PLENA EXPLOSIÓN DE LA CRISIS ECONÓMICA. NECESITABAN "PONER EN ORDEN LA CASA" Y CULMINAR EL TRASPASO DE PODERES DE FORMA EFECTIVA PARA PODER CENTRAR SU ESTRATEGIA EN EL FUTURO DE ESTA EMPRESA DE FABRICACIÓN DE CIRCUITOS IMPRESOS.

> Una muñeca parlanchina, los amortiguadores del coche, el mando de la tele, las ambulancias, una fresadora automática, el termostato de casa, los mandos de un avión o los contadores de gas y agua, entre un sinfín de aparatos que utilizamos en el día a día, esconden en sus entrañas un circuito impreso, producto estrella de la empresa Zubelzu S.L., una de las 10 únicas firmas que en la actualidad se dedican en toda España a la fabricación de estos soportes electrónicos.

A finales de los años 60, Anselmo Mújika y Venancio Oca, compañeros de trabajo y amigos "de toda la vida", buscaron una alternativa al incierto futuro que le esperaba a la empresa para la que trabajaban y cada día, según culminaban su jornada laboral, se reunían en el caserío familiar de Anselmo y comenzaron a fabricar lo que conocían bien por profesión: placas electrónicas. En 1978 fundaron formalmente la empresa Zubelzu, nombre del monte próximo al caserío donde habían jugado toda su infancia.

Daniel Mújika, Juan Carlos Oca y David Oca, hijos de los dos fundadores, recuerdan con cariño esos inicios y con respeto la actitud emprendedora de sus padres, todavía dueños de la firma irunesa. "Fueron pioneros en España y la experiencia y el saber hacer, el *know how*, es muy importante", subraya Daniel Mújika, gerente de Zubelzu.

El crecimiento del sector electrónico en las últimas décadas y las previsiones de futuro auguran cierta proyección a esta empresa familiar ubicada en el polígono industrial Araso, de Irún. Sin embargo, tal y como apuntan los tres responsables de Zubelzu, la fuerte y creciente competencia por precios del mercado asiático y de los países del Este, de Hungría o Bulgaria, les ha llevado a ajustar precios y a reinvertir de manera constante en mejoras de producto y de producción. Y esa seguirá siendo la tendencia previsible. "No se puede competir en precios y eso que el sector está creciendo en el ámbito internacional. En España había más de 50 empresas y ahora quedamos 10", explica Daniel Mújika.

EMPODERAMIENTO DE LA DIRECCIÓN

En pleno proceso de reajuste, a caballo en el último traslado de la empresa a una nueva sede, los hijos de Anselmo y Venancio asumieron la gerencia y gestión de la empresa fundada por sus padres, que a fecha de hoy siguen siendo dueños de la compañía. Articular ese traspaso de poderes a través de un protocolo familiar, consensuado por todas las familias, los dueños y los actuales gerentes, fue el primer paso que encomendaron a Tactio. Para entonces, la consultora ya había elaborado un diagnóstico de situación de la empresa Zubelzu y apuntado cinco posibles focos de trabajo.

"AHORA TENEMOS LA INFORMACIÓN QUE NECESITAMOS PARA PODER



“SIEMPRE NOS HEMOS RESISTIDO A LA INTERVENCIÓN DE UNA CONSULTORA EXTERNA; SENTÍAMOS QUE NADIE CONOCÍA LA EMPRESA COMO NOSOTROS, PERO TACTIO CAPTÓ RÁPIDO LA ESENCIA DE LA FÁBRICA”



Λ

De izquierda a derecha: David Oca, Daniel Mújika y Juan Carlos Oca

Reticentes en un principio a apoyarse en profesionales profanos al sector, decidieron confiar en Tactio. “Nos transmitieron total seguridad en lo que hacían. Captaron enseguida la esencia de la empresa. Sabían perfectamente lo que necesitábamos y cómo solucionarlo y ya estamos notando los resultados”, aseguran los responsables de Zubelzu.

“Teníamos cuestiones que resolver. Aunque ahora estamos bien, pero veíamos posibilidades reales de que en un futuro podría generarse algún conflicto. Además de lo relativo a dejar sentadas las bases del patrimonio familiar, había situaciones que no las teníamos claras. Tomaba la decisión el gerente, la deciden los dueños, la decidimos los tres, entre los cinco... Había posibilidades reales de futuro riesgo de conflicto pero el acuerdo fue lo que menos costó. Éramos muchas personas y se acordó bien”, explica el director técnico comercial de Zubelzu, Juan Carlos Oca.

El proceso acometido con Tactio les ha llevado a pasar de ser una dirección enfocada en el día a día, volcada en apagar los “fuegos” diarios, a empezar a delegar, a organizar los equipos y recursos y a prever necesidades. En definitiva, a poner en marcha un cambio de mentalidad. “Tactio hizo un buen trabajo a la hora de clarificar que además de asumir nosotros las riendas, ese traspaso se tenía que reflejar en la

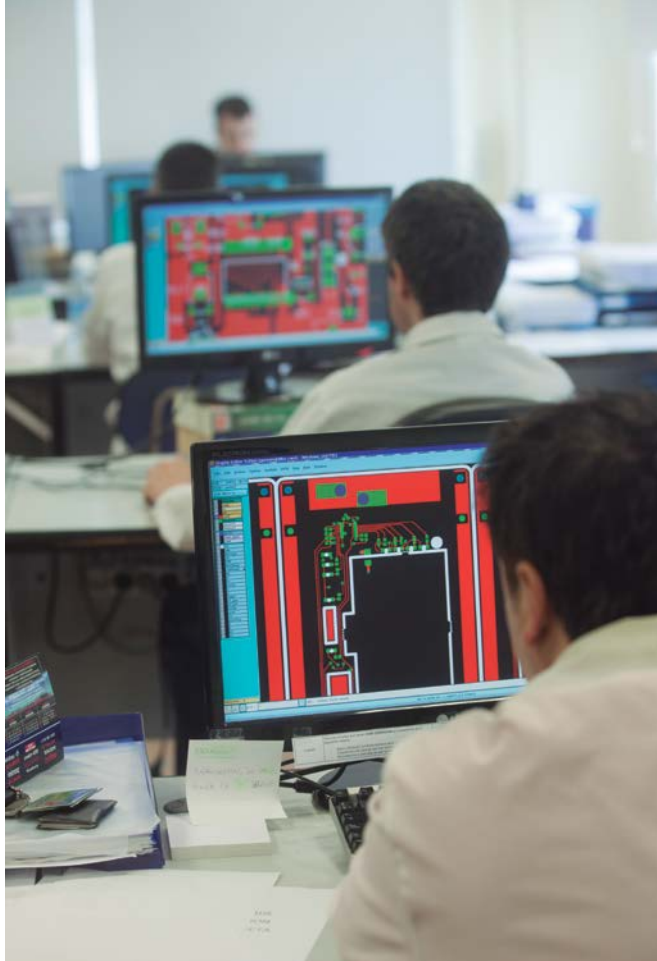
gente de fábrica. Nuestros padres siguen siendo los dueños, dos personas con una experiencia dilatada que no debemos ni queremos perder, pero hasta ahora, muchas veces nos apoyábamos en su sombra para tomar algunas decisiones. Ahora las asumimos nosotros mismos, aunque nos podamos equivocar”, indica Juan Carlos Oca.

Tras la elaboración y firma del protocolo familiar, Tactio abordó los otros proyectos que decidieron implementar en la empresa de Irún. “No habíamos hecho una consultoría integral quizá por desconocimiento o porque pensábamos que no lo necesitábamos. Seguimos siendo una empresa de esencia familiar. No teníamos algunas cuestiones definidas. No sabíamos delegar, hacíamos de todo y al final nos sobrepasaba. Había que decidir unas reglas del juego. Todo eso ha cambiado ya y empezamos a ver los frutos, aunque es pronto”, explica Juan Carlos Oca.

CAMBIO DE REQUISITOS DE MERCADO, CAMBIO DE MENTALIDAD

Aunque el cambio más importante ha sido todo el proceso de empoderamiento de la dirección, los responsables de Zubelzu vieron la oportunidad de redefinir también los objetivos y estrategias internas de la empresa. “Teníamos la necesidad de pasar de una mentalidad de taller. Hoy en día, aquella forma

TOMAR DECISIONES Y SABER LAS CONSECUENCIAS QUE VAN A TENER”



Del diseño en el
ordenador a la
maquinaria: el camino
de los circuitos
impresos de Zubelzu



de trabajar, para los requisitos de los clientes y del mercado actual, no servía. Ahora se trataba de adecuarnos a los tiempos y hacer más profesional la organización y dirección de la empresa”, explica David Oca, director industrial y de operaciones de Zubelzu.

Tactio detectó varias áreas o proyectos que abordar en esta empresa que a fecha de hoy cuenta con 40 trabajadores. El más inmediato fue definir y elaborar un proyecto de control de costes. “No podíamos poner el precio que queríamos por la fuerte competencia de precios de los mercados. Hay clientes que valoran otras cuestiones como el servicio que le das, la atención, que les saques de un apuro en un momento concreto... pero el mercado se mueve por precios y desconocíamos realmente cuál era nuestro coste de producto. Lo intuíamos pero no lo sabíamos con certeza, porque nuestro producto es único para un cliente único que tiene una necesidad determinada en un momento. Fabricar con previsiones o stock es imposible. Tactio nos ha ayudado a saber cuánto

nos cuesta un producto concreto. Ahora tenemos la información que necesitamos para poder tomar decisiones y saber las consecuencias que van a tener”, señala Juan Carlos Oca. Además de clarificar la política de costes, Tactio implantó una aplicación para que los responsables de Zubelzu pudieran determinar los márgenes comerciales y saber dónde se pueden reducir costes para poder llegar al precio que el mercado está marcando.

El Plan de Calidad fue la siguiente área a analizar. “La estrategia de calidad la teníamos ya bien definida y ahí Tactio se comportó de manera muy honesta. Simplemente la revisó y confirmó que estaba bien hecha. Sí que se profundizó en la mejora del control de tiempos para medir y optimizar los tiempos de producción y se midieron todos los tiempos de cada operación, de cada máquina y de cada operario”, explican los responsables de Zubelzu. No en vano, para esta empresa el control de tiempos es una de las claves, ya que fabrican por pedido y su sistema de producción implica la



“NO SABÍAMOS DELEGAR, HACÍAMOS DE TODO Y AL FINAL NOS SOBREPASABA. HABÍA QUE DECIDIR UNAS REGLAS DEL JUEGO. TODO ESO HA CAMBIADO YA Y EMPEZAMOS A VER LOS FRUTOS”



conjunción de distintos procesos y tecnologías: mecanizados, fresados, taladros, cortes, biselados, laboratorio fotográfico y químico, pintura y electrónica.

El último proyecto para el que recurrieron a los servicios de Tactio fue la consolidación de su plan de mantenimiento preventivo, ya existente, pero coordinado a través de una programación de aplicación. “Es como planificar la revisión del coche con tiempos y acciones que cumplir a rajatabla”, indica Daniel Mújika.

El desarrollo de todos estos planes trajo consigo la reorganización interna de la plantilla con la incorporación de un nuevo jefe de producción, proceso para el que también se contó con la experiencia de Tactio. “Tactio nos planeó un camino y ahora lo estamos asumiendo. Estamos tomando diferentes roles que antes no teníamos. Pensábamos que iba a ser más traumático, pero tomar una decisión del calado de sustituir al jefe de producción de toda la vida, reubicarlo y adaptar el puesto a

las nuevas necesidades se llevó muy bien. Agradecemos muchísimo la honestidad del hasta entonces jefe de producción y actual jefe de equipo. Ha sido todo muy positivo”, destacan los tres responsables de Zubelzu.

Daniel, Juan Carlos y David valoran de forma muy positiva el trabajo acometido con Tactio y las bases sentadas que ahora desarrollarán de aquí a finales de año. “Siempre nos hemos resistido a la intervención de una consultora externa. Sentíamos que nadie conocía la empresa como nosotros y que nadie iba a ser capaz de, en un plazo muy corto de tiempo, empaparse de nada de la empresa. Pero en pocos días ya sabían de lo que hablábamos, captaron rápido la esencia de la fábrica. Nos causaron a los cinco muy buen *feeling*. Necesitábamos un cambio y plantearon las acciones necesarias. Nos gustó su implicación”, aseguran.