



## GOENAGA YOGUR

### Arantxa Goenaga

[www.yogurgoenaga.com](http://www.yogurgoenaga.com)



*«Nuestra madre ha sido la base del iceberg durante muchos años, soportando la empresa, a nosotros, el hogar... Ha sido la heroína de Goenaga.»*

*«Nuestro modelo de negocio es “slow”, cuidando en todo el momento el proceso completo, que engloba desde el cuidado de la ganadería hasta el proceso de elaboración del yogur y la distribución al cliente.»*

*«Nos ha costado mucho asumir que podíamos tener días de vacaciones. Lo veíamos como un lujo.»*

Si buscamos un ejemplo de empresa familiar inmersa en un cambio de cultura empresarial hacia nuevas formas de hacer y organizarse, Goenaga Yogur es el caso. Ubicada en el caserío Pokopandegi, una zona singular y privilegiada de San Sebastián a 3km de la playa de Ondarreta. Es en 1983 cuando la familia Goenaga, dedicada tradicionalmente a la producción lechera, comienza la elaboración y distribución directa de yogur. Ofrecer un producto “cercano, natural y de confianza” es su máxima, objetivo que consiguen, entre otros, cuidando a su principal recurso, el ganado. Este crece y se alimenta en los pastos durante el día y en estabulación libre por la noche. La leche seleccionada sin antibióticos ni aditivos es la que se procesa para la elaboración del yogur.

*«Tener un buen colchón emocional es clave para seguir adelante. No solo que te escuchen sino que respeten y apoyen tus decisiones.»*



El equipo lo forman 16 personas entre las que se encuentran la familia Goenaga, el padre, dos hijas y un hijo. La empresa ha estado gestionada hasta el momento por el padre desde una perspectiva clásica familiar y el gran reto que tienen por delante es transitar hacia un modelo más horizontal y colaborativo integrando a todo el equipo. Y por supuesto que ponga la vida en el centro. Saben que el proceso es lento y exigente, por lo que llevan un tiempo acompañándose de un coach y un consultor de innovación con quienes han comenzado a introducir pequeñas dinámicas y herramientas para funcionar más colaborativamente.





## VIVIR

### Gestionar las exigencias de un modelo de producción que no para

El equipo de Goenaga trabaja de media entre 8 y 10 horas, probablemente por las dinámicas instaladas desde tiempos atrás y las exigencias de un modelo de producción que está en continuo movimiento. Desde un ganado que alimentar de forma permanente hasta una distribución sofisticada que asegure la calidad del producto fresco con jornadas que comienzan a las 5 de la mañana.

*“Los contratiempos son el talón de aquiles”* comentan, de ahí que estén probando nuevas formas de prever y planificar algunas actividades. Como por ejemplo la gestión de las bajas por enfermedad que por el momento no consiguen establecer un sistema rotativo y son cubiertas en su mayoría por Arantxa o sus hermanos. Por lo que el tiempo libre, cuando lo tienen, suele ser el fin de semana.

Son los apoyos de personas más cercanas (pareja, madre) quienes soportan muchas veces la carga productiva, como en el caso de Arantxa, quien es al menos consciente de su gran valor. *“Mi pareja y mi madre han sido las dos grandes ayudas para soportar mi dedicación al trabajo. En lugar de reprocharte las horas que dedicas al trabajo, que te cuiden y mimen. Sin esto no hubiera sido posible.”*



## CUIDAR

### Saber abandonar proyectos que te sacan del “centro”

Durante unos meses Goenaga tuvo un espacio-yogurtería en el centro de cultura contemporánea Tabakalera en San Sebastián/Donostia. Un proyecto motivador pero que tuvieron que abandonar por la dedicación que requería. *“Tuve que abandonar el proyecto mi hijo reclamaba el no verme.”*, confirma Arantxa quien no descarta involucrarse en este tipo de proyectos pero de una manera más sostenible.

Algo en lo que el hermano y hermanas Goenaga han reparado es en la importancia de una buena comunicación interna dentro del equipo, por lo que se han formado en métodos y protocolos de liderazgo colaborativo con la idea de generar un buen clima de trabajo, de respeto y cuidados mutuos, lo que probablemente derive en mayor eficiencia global.



## COBRAR

### Cómo medir el impacto en el territorio y la cultura

El modelo de Goenaga tiene un impacto considerable sobre el territorio, la cultura y la innovación que no sienten esté valorado ni respaldado por las instituciones locales. *“Se habla mucho de innovación pero hay pocos apoyos reales.”* Realizan muchas visitas de centros educativos diversos y el hecho de que el ganado esté dentro de la ciudad es vital para la conciencia medioambiental y la importancia de la producción local y de Km0. Uno de los retos es, cómo más allá de la conciencia de los niños se llega a los padres y madres, quienes toman las decisiones sobre el consumo de productos locales. Estos y otros aspectos son los que se recogen en una de las herramientas de la guía, el Emotilabel, una certificación (especulativa por el momento) que se concede a aquellos productos y servicios que hay en el mercado y que aseguran haber puesto la vida en el centro, a lo largo de todo su ciclo de vida: desde su desarrollo y lanzamiento, a su introducción en el sector, crecimiento, madurez y declive.



## TRUCOS Y CONSEJOS

- Esfuerzo y trabajo desde el principio. Paciencia, persistencia y creer en lo que haces.
- Apoyo en tus redes más cercanas tanto emocional como práctico (crédito y recursos).

### Futuro:

*«Cómo mantener una producción sostenible con el entorno diversificando los productos y servicios y no aumentando la producción y/o ganadería. Desde Goenaga saben que aumentar la producción pone en riesgo toda su propuesta de valor. Y al mismo tiempo atraviesan por momentos de dificultad cuando se tienen que rechazar ciertos contratos por no poder abastecer una producción grande. Ese equilibrio entre lo cualitativo y lo cuantitativo de empresas que apuestan por un valor más allá del económico.»*