



UNCETA: Siglo y medio de compromiso familiar, clave de desarrollo

Caso elaborado por Cristina Iturrioz y Cristina Aragón para Fundación Antonio Aranzábal y Deusto Business School. Las autoras agradecen su colaboración a la empresa y en particular a Pablo Garate, Ricardo Garate y Aitor Tejada por su participación en el proyecto. La aprobación de la versión final del caso tuvo lugar el 20 de febrero de 2017.

Fundación Antonio Aranzábal
Donostia-San Sebastián, 2017
ISBN: 978-84-697-3456-8

Por favor, cite la obra empleando la siguiente referencia:

Aragón, C. e Iturrioz, C. (2017) UNCETA. *Colección de Empresas Familiares Longevas - Segunda Colección*, Fundación Antonio Aranzábal, San Sebastián.

La espléndida mañana dejaba presagiar lo mejor. Tras anunciar nuestra presencia en las instalaciones centrales de Unceta en Elgoibar, nos quedamos admirando una antigua caja registradora. Solo el letrero de “No tocar” impidió que pulsáramos alguno de sus tentadores botones. ¡Qué no habría oído y visto aquella máquina! ¡Ojalá hubiera podido contarnos sus secretos! Pero no fue ella la que nos iba a hablar de la empresa, sino Pablo Garate que, con paso firme, se acercó y nos saludó cariñosamente.

Siempre es un placer que un profesor se reencuentre pasados los años con sus estudiantes, y les vea al frente de responsabilidades y proyectos empresariales relevantes. Habían pasado más de doce años y todavía recordábamos un Pablo Garate joven estudiante cuando nos encontramos con un directivo que nos iba a explicar el caso de su empresa.

Nos acompañó a su amplio despacho y tras instalarnos, nos llamó la atención que no cerrara la puerta. En la empresa no había secretos. Poco a poco, nos fue desgranando los últimos años de esta empresa que suministra toda clase de artículos para la industria, desde herramientas de corte y accesorio de máquina herramienta, pasando por metrología dimensional y dinamometría, abrasión y electroportátiles, hasta herramientas de mano y material de oficina.

La carta de presentación de la compañía es su catálogo, que está compuesto por más de 45.000 referencias de primeras marcas mundiales. En realidad, este catálogo es una completa y ordenada guía del macro-almacén, de 9.000 m² con dos plantas semiautomáticas y otra totalmente automatizada, que permite a Unceta Herramientas de Calidad poner cualquier producto a disposición de sus clientes en menos de 24 horas.

Unceta S.A posee tres marcas propias: STD para Herramienta de corte y abrasión, IROKO para Herramientas de mano, banco y armarios de trabajo y, su tercera marca, MAFASA, para matricería. Es distribuidor oficial exclusivo de Mitutoyo, líder a nivel mundial en la fabricación de equipos de medición de precisión, y además, cuenta con más de 450 proveedores líderes en Europa. Unceta forma parte, junto con Metrología Sariki y Labmetro, del Grupo Unceta.

Entre las tres empresas del grupo existen importantes sinergias. Por una parte, Metrología Sariki, que nació con la vocación de ayudar a las empresas industriales del entorno a mejorar la calidad de sus productos finales, aportándoles soluciones integrales de medición de precisión a incorporar a sus procesos industriales. Sariki con más de treinta años de experiencia en el mercado español y portugués, tiene como socios tecnológicos a multinacionales líderes del sector de la metrología que aportan a Unceta y a sus clientes todo su potencial tecnológico y know-how.

Por otra parte, Labmetro SL es un Laboratorio de Metrología creado de una Joint Venture entre el Grupo Unceta e ISQ - Instituto de Soldadura e Qualidade (Portugal), con el objeto de ofrecer al mercado español y a todos sus clientes una solución integral de Servicios de Calibración, Ensayos y Control Metrológico. Labmetro se centra en las actividades metrológicas de calibración y ensayo en sus instalaciones y en las instalaciones de las empresas clientes en las que desarrolla su actividad. Además, Labmetro SL también ofrece servicios de consultoría técnica, gestión de equipos del cliente y formación. Labmetro nace a partir de la empresa Sarikal Laboratorio, creada a partir de un proyecto de fin de carrera de Leire Idarraga, que se encargó de desarrollar este negocio durante 10 años, y que actualmente sigue en Labmetro en cargos de responsabilidad. Esta empresa está acreditada por ENAC, acreditación muy exigente, concedida por el gobierno español, imprescindible para la realización de esta actividad.

Ilustración 1: Esquema de las marcas del Grupo Unceta



Fuente: Unceta, S.A.

Considerando su expansión geográfica, la empresa, cuyo mercado principal es la península ibérica, tiene delegaciones comerciales en Portugal, "Unceta Ferramentas de Qualidade", y desde 1989, en Cuba "Unceta Cuba", que fue un mercado que Ricardo Garate, cuarta generación de la familia propietaria, desarrolló desde que entró en la empresa.

Hoy, la sociedad familiar, que cuenta ahora con una plantilla de 158 personas, 45.000 referencias de productos y una cartera de 6.000 clientes, sobrepasó en 2016 los 30M€ de facturación. Pablo Garate, su actual director general, está rodeado de un equipo directivo reducido pero muy "uncetiano". Aitor Tejada le apoya como Director Comercial de la empresa y su padre Ricardo le asesora en calidad de Presidente del grupo. Edward Dahlkamp como Director de Compras y Agustín Esandi de Director Financiero, forma el staff, todos con más de 20 años en la empresa.

Los inicios

Una barbería de fines del siglo XIX es el origen de Ferretería Unceta. En 1874, Juan Pedro Uncetabarrenechea y Cendoya (que posteriormente acortaría su apellido dejándolo en "Unceta"), nacido en el caserío eibarrés de Arekitxa-Haundi situado en el Valle de Arrate, dejó su caserío y bajó a Eibar. Entre las labores propias del caserío, estaba la de esquila a las ovejas. Por eso cuando se instaló en la ciudad y se planteó con qué actividad podía ganarse la vida, pensó que podía ser barbero y así abrió una barbería en el centro de Eibar. Los cortes de pelo y de barba le exigían surtirse de cuchillas, para lo que viajaba a Bilbao a menudo y los clientes de la barbería aprovechaban esos viajes para pedirle que les comprara herramientas. Lo que comenzó como un favor, se convirtió en un negocio por el progresivo aumento de los pedidos y Juan Pedro, que llevaba la iniciativa empresarial de la familia en las venas, decidió dedicarse a la compra venta de herramientas y unos años más tarde, en 1874, se creó la firma Unceta que se dedicaba al suministro de herramientas para la pujante industria armera eibarresa.

Ilustración 2: Retrato de J. Pedro Unceta



Fuente: Unceta, S.A.

El desarrollo de la actividad fue incrementándose teniendo que ampliar las instalaciones al abarcar desde las herramientas, en aquella época ya importaba limas de la firma estadounidense *Nicholson* consideradas entonces las mejores del mundo, hasta materias primas que necesitaban sus clientes. Juan Pedro Unceta junto con Juan Esperanza fundó en 1908 la fábrica de armas Unceta, Esperanza y Cia.

Cuando Juan Pedro Unceta fallece en 1934, su hijo Andrés Uncetabarrenechea Ibarzabal se queda frente al negocio. Mientras, su hermano fundaba con otros empresarios la empresa

Astra, Unceta y compañía en Gernika. Andrés Unceta siguió la estela de su padre junto con su hermana María, desarrolló el negocio de la venta de herramientas, llegando incluso a abrir varias delegaciones. En ese tiempo, ya empezó la incansable búsqueda de proveedores a nivel mundial que pudieran aportar mejoras a los procesos industriales de la empresa industrial vasca, ávida de novedades que pudieran mejorar sus procesos. Unceta era un hombre austero y trabajador incansable, sin hijos, cuya vida era la empresa y que invertía todas las ganancias en el almacén de ferretería. Esta actitud sorprendía a sus vecinos eibarreses que a menudo le preguntaban para qué trabajaba tanto si en cuanto heredaran, sus sobrinos se lo iban a gastar. "Si disfrutan lo que yo he disfrutado trabajando, estará bien", era su respuesta.

Ilustración 3: Retrato de Andrés Unceta



Fuente: Unceta, S.A.

La guerra civil española obliga a la intervención del negocio y a su práctica desaparición. En el año 1941, le relevaron dos sobrinos y terminada ya la contienda, se constituye en Bilbao la "Sociedad Regular Colectiva Andrés Unceta y Cia." que suministra a la industria eibarresa que empieza a despuntar en la posguerra. En el año 1948 abre una delegación en Madrid, dos años después en Zaragoza y en 1958 en Barcelona. Ya en la década de los años 60 amplía las delegaciones abriendo Valencia en 1963, Sevilla en 1968 y Vitoria en 1969.

En el año 1959 se cambia la denominación de la empresa pasándose a llamar "*Ferretería Unceta S.A.*" y ubicando su sede central en la calle Ibarrecruz de Eibar. Después de Andrés Unceta, se hacen cargo de la dirección sus sobrinos Gregorio Unceta y José Alberto Garate Unceta. Estos consolidaron el mercado español, ampliando las delegaciones y productos ofertados (llegaron a tener más de 100.000 referencias) y comenzaron la apertura al exterior abriéndose al mercado latinoamericano.

La fidelidad de un apretón de manos entre familias empresarias que dura más de medio siglo

En 1963, Mitutoyo, firma japonesa referencia mundial en la medición de precisión buscaba una empresa distribuidora en España. Llegaron tres candidatas potenciales y finalmente seleccionaron a Unceta.

- *“Mi padre y mi tío, se presentaron a la oferta de Mitutoyo. Ningún candidato sabía lo que los demás estaban prometiendo a la empresa japonesa para conseguir el contrato, pero Unceta sólo les aseguró que ellos seguirían los cauces que Mitutoyo planteara... y eso les hizo a los japoneses elegir a Unceta. Este logro permitió a Unceta traer Mitutoyo a la empresa armera de Eibar, y ayudó mucho a otras empresas y al país a mejorar su calidad y sus productos”* – Ricardo Garate, Presidente de Unceta.

Ilustración 4: Retrato de Gregorio Unceta y José Alberto Garate



Fuente: Unceta S.A.

De esta forma, en 1965, Unceta llega a un acuerdo de exclusividad en España con Mitutoyo, empresa japonesa líder en la medición de precisión.

- *“El acuerdo se cerró con un apretón de manos: no hubo contrato nunca. Este fue un hito importante puesto que aún hoy Mitutoyo es el líder mundial de esta categoría de producto, y nuestra alianza nos da prestigio y nos permite ayudar a las empresas a mejorar su competitividad.”* – Pablo Garate, Director General de Unceta.

Casi veinte años después, en el año 1981, asumen la dirección de la empresa Pedro Unceta y Ricardo Garate, hijos de los anteriores directores, que emprenden una modernización de la misma abandonando algunos suministros tradicionales como la tornillería y adquiriendo otros de mayor valor. Entre las principales acciones que se desarrollan bajo el mandato de ambos primos destaca la creación de la empresa Metrología Sariki en 1985, la entrada en el mercado cubano en 1989 y el traslado de la sede central al barrio de Alzola de la vecina localidad de Elgoibar en 1990.

Sariki concentra sus esfuerzos en la gama alta de producto de Mitutoyo y se convierte en proveedor integral de soluciones de medición para la industria. La actividad engloba consultoría de sistemas de medición, suministro de equipos, formación de usuarios, soporte a clientes (asistencia técnica de hardware y software), servicio de ingeniería de medición *per se* y el diseño e implantación de proyectos de ingeniería a medida o “llave en mano”. Este último concepto es una clara apuesta de futuro para Sariki. Los productos de mayor valor presentes en el catálogo de Mitutoyo requieren para su implantación un servicio de asesoramiento avanzado y de formación. Por ello, más del cincuenta por ciento de empleados de Sariki son ingenieros.

- *“Los proyectos que se desarrollan en Sariki duran entre seis y ocho meses. La constante evolución tecnológica del sector y la complejidad del servicio a suministrar, requiere de un plan estratégico que desarrollamos cada tres años contando con el apoyo de consultores externos”* – Pablo Garate, Director General de Unceta.

Su actividad está orientada a los sectores de automoción, aeronáutica, máquina-herramienta..., y sus principales competidores son multinacionales que tienen implantadas delegaciones en la península ibérica. La competitividad de Sariki se centra en tres claves: **orientación al cliente**, mediante una estructura de atención al cliente potente que ofrece cercanía y se adapta a las necesidades y/o problemas que tenga el usuario, **vigilancia tecnológica**, para poder ofrecer al mercado tecnologías de alto desarrollo tecnológico y así anticiparse a los retos de los clientes e **innovación**, mediante el desarrollo de proyectos de ingeniería novedosos y específicos para cada cliente e investigación aplicada en I+D.

Actualmente, la unión de las empresas continúa. La cultura japonesa es leal y la familia japonesa conserva una relación personal con la familia Unceta. Hasta este momento, el Director General de Sariki siempre ha sido externo y no pertenece a la familia propietaria. Sin embargo, esto podría cambiar con su cercana jubilación.

- *“Tan sólo ahora, con la globalización, les hemos pedido una carta formalizando aquél apretón de manos. Hasta ahora, sólo teníamos el apretón de manos y con eso funcionábamos.”* – Ricardo Garate, Presidente de Unceta.

Ilustración 5: Celebración del 50 aniversario del acuerdo entre Unceta y Mitutoyo



Fuente: Unceta S.A.

Los comerciales: el corazón de Unceta

A finales de los ochenta y principios de los noventa, los comerciales de la empresa se dedicaban a la venta de producto y la empresa era una mera distribuidora mayorista. La dirección de los comerciales estaba en manos de José Ángel Ormaechea, que venía del mundo de la cooperativa, y contaba con un equipo de seis comerciales en Euskadi, concentrado en Gipuzkoa y Bizkaia. Hasta finales de la década de los ochenta, Unceta distribuía a minoristas, habitualmente ferreterías, que eran los que entraban en contacto con el usuario de la herramienta.

- *“Entre semana salíamos a vender y el viernes nos quedábamos en la oficina a tramitar ofertas y pedidos. Al finalizar la tarde, al acabar el trabajo de oficina y cuando todos se habían ido ya, hacíamos meriendas en un entorno muy familiar. Nos juntábamos los comerciales, el director comercial, la familia Unceta...”* – Aitor Tejada, Director Comercial de Unceta.

Sin embargo, la actividad no se limitaba a las dos provincias vascas. Fuera de esta zona, en Madrid, Barcelona, Valencia, Sevilla, Zaragoza y Castilla-León, Rioja y Álava, había delegados comerciales que se ocupaban de dar a conocer y acercar el producto a los minoristas. También había en ocasiones sorpresas como el pedido que repentinamente les llegó de Cuba...

- *“En Cuba todo empezó porque a los cubanos no les habían suministrado un pedido de 65 millones de pesetas. Entonces el Ministro de Comercio Exterior cubano acudió a la embajada a preguntar qué proveedores podían encontrar en España y salió el nombre de Unceta. Desde entonces llevamos 28 años en Cuba, concretamente desde 1989. Yo llevaba el mercado internacional, además de las delegaciones españolas y mantuve las relaciones personales con la isla, incluso llegué a conocer a Fidel Castro”* – Ricardo Garate, Presidente de Unceta.

Ilustración 6: Stand de Unceta



Fuente: Unceta S.A.

A nivel nacional, esta situación cambió cuando las ferreterías empezaron a asociarse para realizar sus compras directamente a los fabricantes. En ese momento, el valor que aportaban los mayoristas se cuestiona y ello obliga a replantear la estrategia a seguir para incrementar el valor que empresas como Unceta daban a un cliente que optaba por la desintermediación.

- *“Cuando las ferreterías empezaron a crear asociaciones de compras, entendimos que debíamos adaptar nuestra estructura y dirigirnos a la industria y no a suministros y ferreteros. En ese momento, identificamos un nuevo nicho para Unceta: la industria, el usuario final. Esto es precisamente lo bueno de esta empresa, que ha sabido adaptarse a los tiempos, ha sabido, con sus recursos, hacer cambios decisivos” – Aitor Tejada, Director Comercial de Unceta.*

La empresa consideró que su método de venta, con comerciales y almacenes diseminados por toda España, se estaba quedando obsoleto. En esta época el ingeniero López de Arriortua está en pleno apogeo, y la filosofía de que el proveedor estuviera más cerca de las necesidades del cliente industrial caló en muchas empresas y también en Unceta.

Con objeto de materializar esta idea, la empresa se planteó la creación de un departamento de grandes cuentas, que permitiese dar mejor servicio y personalizar y ayudar a clientes como Fagor y Ulma. Se trataba de dar un servicio *premium* a los principales clientes la empresa. Esta apuesta sigue vigente hoy, de hecho, la empresa distribuidora sigue a sus clientes por todo el mundo, desarrollando acuerdos que den servicio a todas las plantas de los clientes. Para ello, los comerciales tenían y tienen que estar formados, orientados al cliente.

Los momentos malos: la alianza que dejó de serlo

En este contexto y viendo la revolución que se avecinaba en el sector de la distribución, a principios de la década de los noventa, los dos primos y descendientes del fundador dieron un giro de 180 grados a la empresa: miraron a Alemania y copiaron el modelo de distribución del grupo germano Hoffman.

- *“En el año 89-90 iniciamos las conversaciones con Hoffman y nos aliamos con ellos. Los años con Hoffman han sido los años muy rentables. Aprendimos muchas cosas en los veinte años que estuvimos trabajando juntos”* – Pablo Garate, Director General de Unceta.

La colaboración fue todo un acierto para Unceta. Hoffman era una empresa distribuidora como Unceta, pero mucho más grande y en un entorno más avanzado. De la germana aprendieron la gestión de las marcas blancas, que no existía en aquellos años en el mercado nacional, y a partir de este concepto, Unceta desarrolló el mercado de marca del distribuidor. De esta forma, ampliaron gamas, aprendieron de la gestión de una empresa avanzada, aprovecharon su capacidad de compra... El resultado del acuerdo entre Hoffman y Unceta se materializó en forma de catálogo a todo color, ilustrado con fotografías de los productos en venta. Este catálogo, que incluye las tarifas, se enviaba a todos los clientes y empresas que lo solicitasen. Todo ello permitió duplicar la cartera de clientes de Unceta. Estos catálogos por su valor pedagógico son utilizados en las Escuelas de Formación Profesional, a las que Unceta cada año regala varios ejemplares.

Ilustración 7: Pedro Unceta y Ricardo Garate



Pedro Unceta

Ricardo Gárate

Fuente: Unceta S.A.

Esta situación de estrecha colaboración con la empresa alemana duró más de veinte años. Hasta que Hoffman cambia su estrategia comercial y decide entrar directamente en el mercado español. Este hecho convulsionó fuertemente a Unceta que no solo se vio obligada a romper las relaciones de colaboración sino a responder a la presencia de un nuevo y potente competidor en el territorio nacional

- *“En 2008 quisieron entrar en España directamente, sin contar con nosotros y esto nos perjudicó mucho, no solo desde el punto de vista de mercado, sino porque además una parte importante de nuestras compras las hacíamos a través de Hoffman.”* – Pablo Garate, Director General de Unceta.

Estos cambios supusieron tener que rehacer el catálogo. En 2008, Unceta activó la marca propia que tenía registrada desde 1989, pero que no había utilizado por emplear la marca de la germana. Hoy, la empresa de distribución vasca tiene tres marcas propias: STD (para la herramienta de corte), IROKO (para la herramienta de mano) y MAFASA (para la matricería).

- *“Esto nos obligó a contactar directamente uno a uno con todos los fabricantes. Fueron años muy duros. El director comercial estuvo visitando a todos los proveedores y negociando las condiciones de cero con ellos. Fue un año económicamente muy malo, pero recuperamos a los proveedores, que confiaron en Unceta.”* – Pablo Garate, Director General de Unceta.

La marca propia proporcionaba cierto margen de acción en la fijación de precios. El precio es muy relevante en un sector en el que para los clientes la compra de la herramienta no es estratégica. De hecho, suele ser su partida menor en las compras de material. Frente a las marcas de fabricante, el producto de marca blanca y su precio es menos comparable y en un catálogo compiten una herramienta de marca de fabricante con otra de marca blanca, aunque en ambos casos el fabricante sea el mismo. En el caso de Unceta, la marca blanca ha ido creciendo paulatinamente y en 2016 es el 25% de sus ventas. A pesar de todo, en aquellos años, las ventas fueron cayendo estrepitosamente y, hoy en día, Hoffman es la mayor competencia de Unceta.

- *“Su entrada directa en España fue traumática puesto que conocían a nuestros clientes, contrataron a nuestros comerciales, e incluso intentaron comprar a la propia Unceta.”* – Pablo Garate, Director General de Unceta.

Se redujeron los sueldos, se intentó evitar el despido con un expediente de regulación de empleo, pero finalmente hubo que despedir a personas para mantener el proyecto.

- *“Fue mi peor momento en Unceta. Echar compañeros de las delegaciones es muy duro.”* – Aitor Tejada, Director Comercial de Unceta.

A pesar de que la situación era crítica, la decisión fue clara, hubo una ampliación de capital y la propiedad se concentró y decidió no vender un legado de cinco generaciones. Gracias a esta decisión valiente en un momento de crisis, la empresa continúa hoy con su centro de decisión en Gipuzkoa. *“En aquel difícil momento Ricardo Garate apostó no solo económicamente por la empresa, sino con su propio hijo. He tenido alguna oferta para salir de Unceta, pero me he quedado porque me siento identificado con el proyecto Unceta, me siento “uncetiano”. Me encuentro en una empresa líder y aunque siempre hemos vigilado a la competencia de reajo, hemos manteniendo la delantera. Este proyecto lo he hecho mío. Soy parte activa de la estrategia y de su evolución.”* – Aitor Tejada, Director Comercial de Unceta.

Sin embargo, esta mala experiencia, no ha impedido que Unceta haya desarrollado una última alianza, de momento, desde el año 2012. En 2002 se creó Sarikal, un laboratorio desarrollado para dar servicio de calibrado, ya que por ley, los instrumentos de medición debían ser certificados. En 2012, se cerró la empresa y se creó una *joint venture* nacida de la unión de Sarikal, que aportaba su experiencia en el mercado español y el Laboratorio de Metrología de ISQ – Labmetro – con la experiencia técnica de más de 30 años en todos los demás alcances, en un conjunto de más de 75.000 ensayos y calibraciones al año. Ubicada en Elgoibar y con delegaciones en Madrid, Galicia y Barcelona, la apuesta de esta nueva alianza permitió desarrollar los servicios a Unceta.

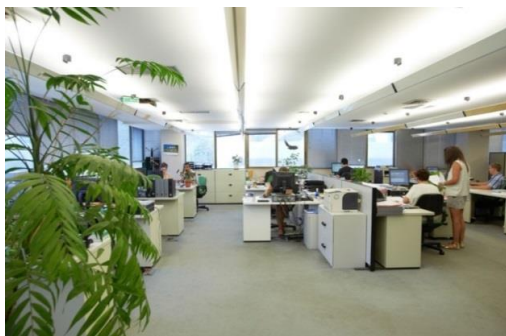
- *“No nos habíamos planteado hacer una empresa mixta con nadie, pero en este caso vimos claros los beneficios: nosotros poníamos la penetración en el mercado y ellos el conocimiento técnico.”* – Pablo Garate, Director General de Unceta desde 2014.

ISQ cuenta con mil empleados y es una empresa con la que Unceta tenía un largo recorrido común ya que les subcontractaba mucho. Hoy Labmetro cuenta con doce personas y sigue participada al 50% con sus socios portugueses.

La innovación y digitalización en la Unceta del siglo XXI

La distribución es un sector convulso. La desintermediación, con fabricantes que llegan al comprador final a través de las empresas de paquetería internacional; las grandes empresas de venta por internet, que se presentan como un gran almacén con todo tipo de productos disponibles; toda la información en manos de los compradores,... amenazan la posición del intermediario y obligan a este sector a recrearse para continuar aportando valor a su cliente. La estrategia comercial, que antes servía para tres años, tiene ahora una vigencia efímera. Todo ello, exige aumentar el nivel de servicio que se da al cliente, mejorar el conocimiento que tenemos del mismo, anticipar sus necesidades, agilizar nuestra comunicación con él,...

Ilustración 8: Oficinas de Unceta



Fuente: Unceta S.A.

La innovación en las estrategias comerciales y la digitalización de los procesos han sido claves en la evolución del negocio. En 2014, la dirección de la empresa avanza en la automatización de los sistemas de gestión apoyándose en un ERP, Axapta, punta de lanza de Microsoft, supuso grandes cambios en los procesos internos de la empresa.

En relación con el mercado, desde la dirección general, la empresa coordina a medio centenar de comerciales, agrupados en torno a las delegaciones de Cataluña, Levante, Andalucía, Madrid y zona norte, que recogen los pedidos y los graban en el sistema directamente desde sus portátiles. Son teletrabajadores dotados de coche de la empresa y un ordenador portátil, *on line* con la central, que trabajan allá donde estén, sin necesidad de una oficina. La informatización del proceso comercial ha ido acompañada por la modernización del almacén de Unceta, una instalación de 9.000 metros cuadrados en Elgoibar.

Sin embargo, desde 2014 se ha ampliado el canal de venta *on line*, pasando de ser un canal *business to business*, sólo para empresas, a que puedan acceder también al mismo autónomos o particulares. De manera que cualquiera pueda tener acceso al catálogo de Unceta. Con ello se pretende mantener a clientes actuales de la empresa para que de forma autónoma puedan autoabastecerse, y llegar a nuevos clientes que puedan conocer la oferta de la distribuidora a través de la web. Para ello, la estrategia web así como la presencia en redes sociales ha sido creciente en últimos años.

- *“Ahora no estamos orientados a consumidor final profesional, pero creemos que en un futuro, será un cliente de mayor peso.”* – Pablo Garate, Director General de Unceta.

La incorporación de estos avances tecnológicos ha llevado un doble beneficio para la empresa. Por un lado, la apertura de la venta *on line* le ayudó en el duro proceso que tuvo que asumir con la entrada de Hoffman en el mercado nacional. En ese momento, Unceta tuvo que reducir el número de comerciales casi a la mitad, con la consecuente reducción de las visitas a empresas clientes y el nuevo canal palió en parte esa falta de contacto. Por otro lado, la venta *on-line* le ha permitido acceder a un nuevo nicho, el mercado de los profesionales autónomos. Este segmento, aunque residual todavía se prevé incremente su relevancia como cliente de Unceta.

- *“Ante una clientela muy atomizada, centramos los esfuerzos en los clientes prioritarios para reducir los gastos. La red comercial debe estar en casa del cliente o en un radio relativamente corto de su domicilio. Para optimizar la fuerza de venta, se formó a los clientes para que accedieran a la tienda on-line y poder así comprar directamente. De esta forma, pueden operar autónomamente y en el caso de tener problemas o dudas, cuentan con una persona, que sirve de apoyo para cuestiones de la aplicación a la red comercial. El comercial era reacio en un principio, pero entendieron que su labor como comerciales no era la mera venta de un producto, sino el reforzar la atención a los clientes captando sus necesidades, aportándoles soluciones y en definitiva dándoles un servicio mejor”.- Aitor Tejada, Director comercial de Unceta.*

Ilustración 9: Pablo Garate en los almacenes de Unceta



Fuente: Unceta S.A.

Además de la implantación del ERP en 2014 y de la tienda on-line en la página web un año más tarde; en 2016 se instalaron tres módulos independientes resultado de desarrollos propios para Unceta. En concreto, Slimtock, un módulo cuyo objeto es apoyar en la gestión de compras e inventarios; un segunda herramienta para la gestión de la tesorería y anticipo de facturas y, finalmente, el de facturación electrónica, que responde a la necesidad de automatizar un proceso de realización de las facturas que deben expedirse junto a los 500 paquetes que Unceta envía al día a sus clientes. Estos módulos están integrados con el sistema de gestión ERP existente.

- *“Para nosotros la innovación de procesos es una constante. Si hay algo que no aguanto es que se diga que las cosas se hacen de una manera porque “siempre se ha hecho así”. Creemos fielmente en los beneficios de este proceso de informatización y dedicamos al mismo unos 500.000 de euros al año para inversiones en esta área. Además, no sólo es beneficioso para la mejora de los procesos operativos, sino que la gente lo agradece porque les libera de tareas rutinarias. De hecho, la única forma de incrementar la productividad en una empresa como la nuestra es aplicando la tecnología.” – Pablo Garate, Director General de Unceta.*

El futuro de una empresa de siglo y medio

En 1999, Unceta celebró su 125 cumpleaños, y lo hizo de una manera original: decorando el exterior del Museo Guggenheim con chatarra. La montaña de 70.000 kilos de chatarra, que fue donada por 400 empresas españolas clientes de la firma guipuzcoana, se acumuló formando una duna que atrajo la atención de algunos visitantes del museo, que incluso quisieron fotografiarla pensando que se trataba de una moderna escultura. Sin embargo, sólo era un acto simbólico al que acudieron las familias Unceta y Garate, propietarias de la empresa, el entonces consejero de Industria, Josu Jon Imaz, todos los empleados de la compañía y sus cónyuges y la dirección de Unceta. Además de ser simbólico, el gesto fue también solidario: las setenta toneladas de restos metálicos cuyo valor, se duplicó por parte de la empresa (2,3 millones pesetas), fue donado a una escuela de Formación Profesional cubana.

Ilustración 10: Celebración del centenario de Unceta



Fuente: Unceta S.A.

En los últimos años, en concreto hasta el año 2012, la empresa ha estado copresidida por dos primos, Ricardo Garate y Pedro Unceta, en una bicefalia que se ha mantenido más de veinte años. Sin embargo, aunque su cercanía con Unceta ha sido siempre alta, contaban con un directivo externo desde 1991 que asumía las labores ejecutivas. Con la desvinculación de Hoffman en 2008, la situación se tornó complicada y la cuestión de la continuidad de la empresa familiar se planteó sobre la mesa.

La empresa estaba repartida entre las dos ramas familiares a partes iguales. Por un lado, la rama de los Unceta no tenía una sucesión en la empresa clara ya que sus hijos habían proyectado carreras profesionales de forma ajena a la empresa. Por otro lado, la situación de crisis de la empresa exigía una inyección financiera muy importante para mantener el proyecto empresarial en marcha. En ese momento crucial, Ricardo Garate tomó la iniciativa y se comprometió de nuevo con el proyecto empresarial; no solo entregándole su trabajo a lo largo de toda una vida, sino tras ella, inyectándole el capital necesario para evitar su cierre, en un momento de altísima incertidumbre contextual. Ricardo tenía cuatro hijos y a todos ellos les había inculcado el amor por la empresa y por tanto, se sentían ferreteros, siendo éste, otro de los legados de Ricardo Garate a la empresa, la vinculación de sus herederos a la misma, algo de incalculable valor para la continuidad de las familias empresarias y de los negocios familiares.

- *“Había que hacer una ampliación importante, lo veía con toda claridad. Si no poníamos dinero, la empresa iba a cerrar. Así que hablé con mi mujer y le dije ‘Todo lo que tenemos es gracias a la ferretería’. Ella me dijo, si tenemos que poner, tendremos que poner, lo que tú digas. Y así fue como aporté la totalidad de la ampliación de capital necesaria para reflotar la empresa y obtuve la mayoría de la empresa. No fue un proceso traumático” – Ricardo Garate, Presidente de Unceta.*

En ese momento crítico, una ampliación de capital permitió concentrar la propiedad en una rama familiar y materializar el compromiso de la familia con esta empresa centenaria. Sin embargo, poco más tarde, problemas de salud del socio principal, Ricardo Garate, le llevaron a pedir a su hijo segundo que se incorporara a la empresa. Pablo había estudiado CC.EE y Empresariales en la ESTE (Universidad de Deusto) y trabajaba como director de exportación para una empresa de engranajes de Azkoitia. Esperaron a que realizase un máster en Madrid y al finalizarlo se incorporó en la empresa.

- *“Me incorporé en 2010 y asumí la dirección en 2014. En este período de tiempo estuve al lado del entonces Director Comercial, necesitaba conocer el negocio perfectamente. Hoy estoy contento de haber elegido este camino. La plantilla de Unceta me aceptó muy bien. Me conocían porque había solido venir a comer a menudo y había sido cliente de la empresa cuando trabajaba en Azkoitia e hice unas prácticas de verano durante mis estudios... Supongo que representé la continuidad de la empresa familiar en un momento crítico y además creo profundamente en el valor del trabajo, mi dedicación a la empresa es plena, me da igual la hora que sea y el día que se, siempre estoy dispuesto y con el teléfono encendido.” – Pablo Garate, Director General de Unceta.*

Aunque con la ampliación de capital quedó invalidado el protocolo familiar que las familias que mantenían una participación paritaria en el capital de la empresa habían elaborado en 2006, el acceso a la dirección de Unceta no fue arbitrario. El candidato elegido cumplía con las reglas establecidas por su padre para acceder a la máxima posición de la compañía, a saber, hablar idiomas, tener un título universitario y haber tenido experiencia profesional fuera de la empresa.

- *“Soy el segundo de cuatro hermanos y siempre he tenido el sentimiento de querer dirigir Unceta, así que cuando me llamó mi padre vine sin cuestionármelo. No había trabajado en la empresa con anterioridad, apenas unas prácticas de verano de segundo de carrera para sacar un dinerillo, pero supongo que es el resultado de toda una vida escuchando en las cenas diarias hablar de Unceta. Antes, vivíamos en Eibar, y la empresa estaba en el bajo de mi casa ¡el aita y el aitita podían ir a trabajar en zapatillas!” – Pablo Garate, Director General de Unceta.*

Ilustración 11: Pablo Garate



Fuente: Unceta S.A.

Si bien es cierto que cualquiera de ellos hubiese estado dispuesto a ingresar en la empresa, los tres hermanos de Pablo han respetado su entrada en la empresa. La relación de los cuatro hermanos es muy buena. No es casualidad. Desde pequeños, Ricardo les ha inculcado el valor de la familia y han mantenido hasta el día de hoy la buena costumbre que desde niños tenían de pasar muchos fines de semana juntos en un apartamento de la familia y esa es parte de la razón de la complicidad de esta fratria.

- *“Mi padre me inculcó que en la ferretería, nuestra obligación no era sólo comprar o vender, sino que teníamos una obligación profesional de buscar novedades para traer a Euskadi, de buscar cómo podíamos ayudar a los clientes a ser mejores. Y eso es lo que yo también les he enseñado a mis hijos. Siempre les he animado a seguir con la empresa, a formarse, les he hablado mucho sobre la empresa y sobre esta forma de entenderla.” – Ricardo Garate, Presidente de Unceta.*

Entre los hermanos el nivel de confianza es muy alto. El actual Director de Unceta siente un nivel de compromiso máximo tanto con la empresa como con la familia y, recíprocamente, se siente apoyado y respaldado por su familia. También por el equipo directivo, sobre todo en el primer momento.

- *“Los primeros años tras mi incorporación fueron muy duros. En 2012 tuvimos un expediente de regulación empleo. Y casi nada más entrar me vi yendo a las delegaciones a despedir a gente, hemos tenido que asumir una reducción salarial, despidos,... El Director Financiero me dijo ya has vivido los peores momentos de la empresa, el futuro seguro que es mejor.” – Pablo Garate, Director General de Unceta.*

Hoy Pablo convoca a su padre y a la rama familiar minoritaria una vez al año para presentarles las cuentas, hablar de la situación de la empresa. Sin embargo, a sus hermanos les convoca dos veces al año para hablarles de la situación de la empresa, de una manera más informal y distendida. Aunque durante el año, habitualmente se juntan Ricardo y sus hijos y se habla de la empresa.

- *“Es cierto que en este momento no tenemos un consejo de administración. Seguramente es algo que tendremos que hacer de cara al futuro... y también habrá que pensar en la siguiente generación. Hasta ahora ha sido muy fácil porque mi padre y mi abuelo eran hijos únicos, pero ahora tengo tres hermanos. Por mi parte, espero dejar esta empresa a mis hijos y sobrinos, y si puede ser mayor el legado mejor.” – Pablo Garate, Director General de Unceta.*

Pero Unceta no sólo mira hacia adentro, también está presente en la comunidad patrocinando acciones muy diversas, pero relacionadas con la actividad de la empresa, como StartInnova-Diario Vasco y el Instituto de Máquina-Herramienta (IMH) o con la localidad en la que están presentes y en otro tiempo también se patrocinaba el equipo de balonmano de Elgoibar. Recientemente, están colaborando con la Escuela de Armería de Eibar, en el nuevo grado superior que este centro de formación profesional pretende ofertar especializado en metrología, dado que no hay formación en esta área actualmente en el mercado. Y el patrocinio más antiguo lo tienen con el Eibar F.C. desde que el club militaba en tercera división tenemos unas vallas publicitarias en el campo, ahora que está en primera nos da más visibilidad pero lo hacemos por el orgullo de pertenencia a este pueblo que vio nacer no solo a la empresa sino a las cinco generaciones de la familia.

Hoy, la mayoría de las empresas industriales piden soluciones a nivel europeo y global. La prioridad de Unceta continúa siendo servir a sus clientes por encima de todo, extrapolando el modelo de relación que tiene con ellos en España a las plantas espejo que tiene en el mundo y proporcionándoles el consumible día a día con la misma agilidad y profesionalidad que en el ámbito nacional. Por ello, esta empresa de distribución, que se adapta al mercado y ha sabido recuperar el equilibrio tras un proceso de sucesión en un momento crítico, mira al futuro con optimismo.