



UNCETA: Mende eta erdiko familia konpromisoa, garapenaren gakoa

Cristina Iturrioz eta Cristina Aragonek idatzitako kasua, Antonio Aranzabal Fundaziorako eta Deusto Business Schoolerako. Egileek eskerrak eman nahi dizkiote enpresari eta, bereziki, Pablo Garate, Ricardo Garate eta Aitor Tejadari proiektuan parte hartzeagatik. Kasuaren azken bertsioa 2017ko otsailaren 20an onartu zen. Itzulpena: Itziar Navarro-Deustuko Unibertsitatea.

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

Mesedez, erabil ezazu hurrengo erreferentzia lan lan hau aipatzerakoan:

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

Goiz zoragarriak eguna ere halakoxea izango zela iragartzen zuen. Unceta enpresaren Elgoibarko instalazio nagusietan gure berri eman ondoren, kutxa erregistratzaile zahar bati begira-begira gelditu ginen, liluratuta. "Ez ukitu" kartela ikusi izan ez bagenu, haren botoiak sakatzeari ekingo genion. Zer ez ote zuen ikusi eta entzun makina zahar hark! Bere sekretu guztiak kontatzerik izango balu... Baina enpresari buruz ez zigun makina hark hitz egingo, Pablo Garatek baizik. Hantxe zetorren, urrats sendoz, gu agurtzera.

Irakasle batentzat, plazer bat izaten da, urteek aurrera egin ahala, ikasle izan zirenekin berriro topo egin eta ardura esanguratsuetan eta enpresa proiektu garrantzitsuen gidaritzan daudela ikustea. Hamabi urte baino gehiago igaro ziren, eta, oraindik, Pablo Garate ikasle gaztea gogoratzen genuen, baina oraingoan, bere enpresaren kasua azalduko zigun zuzendaria genuen aurrean.

Elkarrekin joan ginen bulego zabalera eta, eseri ondoren, deigarria gertatu zitzaigun atea zabalik uztea. Enpresan, ez zen sekreturik. Poliki-poliki, enpresa honen azken urteetako ibilbidea azaltzen ahalegindu zen. Unceta enpresak industriarako askotariko artikulua eskaintzen ditu: ebaketa erremintak eta makina-erremintako osagarriak, metrologia dimentsionalerako eta dinamometriako tresnak, urradura erremintak eta erreminta elektriko eramangarriak, eskuko erremintak eta bulegoko materiala.

Konpainiaren aurkezpen gutuna bere katalogoa da, guztira 45.000 erreferentzia baino gehiago, munduko punta-puntako markenak. Azken batean, katalogoa enpresaren makro-biltegiaren gida oso eta ordenatua da. Biltegiak 9.000 metro koadro ditu, bi solairu erdi-automatikotan banatuta. Beste solairu automatiko bat ere badu. Azpiegitura horiek Unceta Kalitatezko Erremintak enpresari aukera ematen diote bezeroaren esku edozein produktu jartzeko, 24 orduren epean.

Unceta SAK hiru marka propio ditu: STD, ebaketa eta urradura erremintetarako; IROKO, eskuko, aulkiko eta lan armairuetako erremintetarako; eta, MAFASA, matrizegintzarako. Mitutoyo enpresaren –doitasun handiko neurketak egiteko ekipoen munduko liderrabaratzaile ofizial eskusiboa da. Gainera, Europan 450 hornitzaile lider baino gehiagorekin egiten du lan. Uncetak Unceta Taldea osatzen du, Metrología Sariki eta Labmetrorekin batera.

Taldeko hiru enpresen artean sinergia handiak daude. Alde batetik, Metrología Sariki enpresa inguruko industria enpresei bere azken produktuen kalitatea hobetzen laguntzeko sortu zen, doitasun handiko neurketetarako irtenbide integralak eskainiz, industria prozesuetan txertatzeko. Sarikik hogeita hamar urte baino gehiagoko esperientzia du Espainiako eta Portugaleko merkatuetan eta bazkide teknologiko ditu metrologia sektoreko multinazional liderrak, Uncetari eta bezeroei beren potentzial teknologiko eta know-how osoa eskaintzen dietenak.

Bestalde, Labmetro SL Metrologia laborategi bat da, Unceta Taldearen eta ISQ-Portugaleko Instituto de Soldadura e Qualidade erakundearen artean sortutako joint-venture bat, Espainiako merkatuari eta bezeroei irtenbide integral bat eskaini nahi diena, Kalibratze, Saiakuntza eta Kontrol Metrologikoko Zerbitzuetan. Labmetroren jarduera nagusia kalibratze eta saiakuntza metrologikoak dira, bai enpresaren beraren instalazioetan eta bai enpresa bezeroen instalazioetan. Gainera, Labmetro SLk aholkularitza teknikoko, bezeroaren ekipoen kudeaketako eta prestakuntzako zerbitzuak ere eskaintzen ditu. Labmetro Sarikal Laboratorio enpresatik sortu zen. Aipatutako enpresa Leire Idarragak egin zuen karrera amaierako proiektu baten ondoren eratu zen eta Leire bera arduratu zen, hamar urtez, negozioaz. Gaur egun, Labmetron jarraitzen du, ardurako lanpostuetan. Enpresak Espainiako ENAC-Espainiako Egiatatzeko Erakundearen egiaztagiria du. Oso egiaztagiri zorrotza da, Espainiako gobernuak ematen du, eta ezinbestekoa da jarduera horretan aritzeko.

1. irudia: Unceta Taldeko marken eskema



Iturria: Unceta SA

Hedapen geografikoari dagokionez, enpresak, merkatu nagusia Iberiar Penintsula izanik, merkataritza ordezkaritzak ditu Portugalen, "Unceta Ferramentas de Qualidae" eta, 1989az geroztik, Kuban, "Unceta Cuba". Hain zuzen ere, Kubako merkatua Ricardo Garate familia jabearen laugarren belaunaldiko kideak ireki zuen, enpresan sartu berritan.

Gaur, familia sozietate honek 158 pertsonako lantaldea du, produktuen 45.000 erreferentzia saltzen ditu eta 6.000 bezeroko zorroa du. 2016an, 30 milioi eurotik gorako fakturazioa izan zuen. Pablo Garatek, gaur egungo zuzendari nagusiak, zuzendaritza talde txikia du inguruan, baina guztiak dira oso "uncetatarrak". Aitor Tejada da enpresako merkataritza zuzendaria eta Ricardo aitak ematen dizkio aholkuak, Taldeko presidente baita. Edward Dahlkamp da erosketen zuzendaria eta Agustin Esandi finantza zuzendaria. Horiek osatzen dute zuzendaritza; guztiek 20 urte baino gehiago daramate enpresan.

Hasierako urteak

XIX. mendearen amaierako bizartegi bat da Unceta Burdindegiaren jatorria. 1874an, Juan Pedro Uncetabarrenechea Cendoya (aurrerago, abizena moztu eta "Unceta" izango zen), Arrateko bailarako Arekitxa-Haundi baserrian jaioa, baserria utzi eta Eibarrera jaitsi zen. Baserriko lanen artean ohikoa zen ardiei ilea moztea. Horregatik, hirira jaitsi zenean eta zertan lan egin aztertzen hasita, bizargina izan zitekeela pentsatu zuen. Hala, bizartegi bat ireki zuen Eibarko hirigunean. Ilea eta bizarra kentzeko, xaflak behar zituen eta Bilbora joaten zen haien bila. Bizartegiko bezeroek bidaia horiek aprobetxatzen zituzten erremintak erosteko eskatzeko. Hasieran mesede hutsa zena, gerora negozio bihurtu zen, eskaerak gero eta gehiago zirelako. Horrela, Juan Pedrok, familiaren enpresa ekimena odolean zeramanak, erreminten salerosketan hasita erabaki zuen eta, urte batzuk geroago, 1874an, Unceta enpresa sortu zuen, Eibarko armagintza industria indartsuentzat erremintak hornitzen aritzen zena.

2. irudia: J. Pedro Uncetaren argazkia



J. Pedro Unceta
Fundador

Iturria: Unceta SA

Jarduera gero eta pisu handiagoa hartzen joan zen eta instalazioak zabaldu behar izan zituzten, osagarri asko saltzen baitzituzten, hasi bezeroek behar zituzten lehengaietatik eta askotariko erremintetara, horien artean, *Nicholson* enpresa estatubatuarrak ekoizten zituen limak, garai hartan munduko onenak. Juan Pedro Uncetak, Juan Esperanzarekin batera, Unceta, Esperanza y Cía arma lantegia sortu zuen 1908an.

Juan Pedro Unceta 1934an hil zenean, Andres Uncetabarrenechea Ibarzabal semeak hartu zuen negozioaren ardura. Bitartean, bere anaiak, beste enpresaburu batzuekin batera, Astra, Unceta y compañía enpresa sortu zuen Gernikan. Andres Uncetak aitaren ibilbidea jarraitu zuen, Maria arrebarekin batera. Hala, erreminten salmentako negozioa garatu zuen eta hainbat ordezkari ere ireki zituen. Urte horietan, jada hasiak ziren mundu osoan zehar hornitzaileak etenik gabe bilatzen, industria sektoreko euskal enpresei laguntzeko beren industria prozesuak hobetzen, sektorea berritasunak hartzeko gogo biziz baitzegoen. Unceta gizon zuhurra eta langile nekaezina zen, seme-alabarik ez zuen, eta bere bizitza enpresa zen. Irabazi guztiak inbertitzen zituen burdindegiko lantegian. Jarrera horrek harrituta uzten zituen Eibarko bizilagunak: sarritan galdetzen zioten beren buruei zertarako egiten zuen hainbeste lan, ilobek herentzia jaso bezain laster gastatu egingo baitzuten. “Nik neuk lanean gozatu izan dudan bezainbeste gozaten badute, gustura geldituko naiz”, erantzuten zuen, behin eta berriro.

3. irudia: Andres Uncetaren argazkia



Iturria: Unceta SA

Espainiako Gerra Zibilaren eraginez, negozioaren esku hartzea etorri zen ondoren eta jarduera ia desagertu egin zen. 1941ean, bi ilobak hartu zuten enpresaren ardura eta, gerra amaitutakoan, "Sociedad Regular Colectiva Andres Unceta y Cía" eratu zen Bilbon. Eibarko industriaren hornitzaile zen, gerraostean indarra hartzen hasi zen industria. 1948. urtean, enpresak ordezkariak ireki zuen Madrilan; handik bi urtera, Zaragozan ireki zuen beste bat eta 1958an, Bartzelonan. 1960ko hamarkadan, ordezkariak gehiago ireki zituen: 1963an, Valentzian; 1968an, Sevillan; eta 1969an, Gasteizen.

1959an, enpresaren izena aldatu zen eta, aurrerantzean, "*Ferretería Unceta SA*" (*Unceta Burdindegia*) izena hartu zuen eta egoitza nagusia Eibarko Ibañeta kalean kokatu zen. Andres Uncetaren ondoren, Gregorio Unceta eta José Alberto Garate Unceta ilobek hartu zuten enpresaren zuzendaritza. Espainiako merkatuan sendotu egin ziren eta ordezkariak gehiago ireki zituzten. Eskaintzen zituzten produktuak ere zabaltzen zituzten (100.000 erreferentzia baino gehiago edukitzera iritsi ziren). Hurrengo urratsa atzerriko merkatuetara hedatzea izan zen, zehazki, Hego Amerikara.

Familia enpresaburuen arteko bostekoa, mende erdi baino gehiago irauten duen leialtasunaren abiapuntua

1963an, Mitutoyo Japoniako enpresa, doitasun handiko neurketetan munduko erreferentzietako bat, Espainian banatzaile bila ari zen. Hiru hautagai aztertu zituzten eta, azkenean, Unceta aukeratu zuten.

- *"Aita eta osaba aurkeztu ziren Mitutoyoren eskaintzara. Hautagaiek ez zekiten gainerakoak zer ari ziren agintzen Japoniako enpresari kontratua lortzeko. Uncetarako gauza bakarra agindu zuten: Mitutoyok eskatutako bidea egingo zuela... eta, arrazoi horregatik, japoniarrek Unceta aukeratu zuten. Lorpen horrek aukera eman zion Uncetari Mitutoyo Eibarko armagintza enpresara ekartzeko eta beste enpresa askori eta, oro har, herrialdeari, kalitatea eta produktuak hobetzen lagundu zion horrek"*—dio Ricardo Garatek, Uncetako presidentek.

4. irudia: Gregorio Uncetaren eta José Alberto Garateren argazkia



Iturria: Unceta SA

Horrela, 1965ean, Uncetak Espainian banatzaile eskusibo izateko hitzarmena sinatu zuen Mitutoyorekin, doitasun handiko neurketako enpresa lider japoniarrarekin.

- *“Hitzarmena bostekoa emanez itxi zen: inoiz zen ez idatziz ezer jaso. Gertakari garrantzitsua izan zen. Izan ere, oraindik ere Mitutoyo produktu kategoria horretan munduko liderra da, eta itunak ospea ematen digu. Hala, enpresei beren lehiakortasuna hobetzen laguntzeko aukera dugu.”* –azpimarratzen du Pablo Garatek, Uncetako zuzendari nagusiak.

la hogeita urte geroago, 1981ean, Pedro Uncetak eta Ricardo Garatek, aurreko bi zuzendarien semeek, hartu zuten enpresaren zuzendaritza. Enpresa modernizatzeari ekin zioten eta, bide horretan, ohiko hornikuntzetako batzuk, esate baterako, torlojugintzakoak, baztertu egin zituzten eta balio handiago beste batzuk saltzen hasi ziren. Bi lehengusuen ardurapean aurrera eramane ziren ekintza nagusien artean azpimarratzekoa da Metrologia Sariki enpresa sortzea, 1985ean; Kubako merkatuan sartzea, 1989an; eta egoitza nagusia Elgoibarko Alzola auzora eramatea, 1990ean.

Sarikik Mitutoyoren produktuen goi mailako produktuetan kontzentratzen ditu ahaleginak eta industriarako neurketako irtenbideen hornitzaile integrala bihurtu da horrela. Jardueraren barne sartzen dira neurketako sistemen aholkularitza, ekipoen hornikuntza, erabiltzaileen prestakuntza, bezeroei euskarria eskaintzea (hardwareko eta softwareko laguntza teknikoak), neurketako ingeniarietza zerbitzua *per se* eta neurrirako ingeniarietza proiektuak diseinatzea eta ezartzea ("giltza eskuan proiektuak"). Azken kontzeptu hori etorkizuneko apustu garbia da Sarikirentzat. Mitutoyoren katalogoan dauden balio handieneko produktuek aholkularitza eta prestakuntza zerbitzu aurreratua behar dute, enpresan jartzeko. Horregatik, Sarikiko langileen ehuneko berrogeita hamarretik gora ingeniariak dira.

- *“Sarikin aurrera eramaten diren proiektuek sei eta zortzi hilabeteko iraupena izaten dute. Sektorean nagusi den teknologia etengabe ari da bilakaera eta eskaini behar den zerbitzua konplexua da. Horrek esaten du plan estrategiko bat edukitzea: hiru urtean behin egiten dugu bat, kanpoko aholkularien laguntzaz”*—azaltzen du Pablo Garatek, Uncetako zuzendari nagusiak.

Sarikiren jarduera automobilgintzara, aeronautikara edo makina-erremintara zuzentzen da, nagusiki. Haren lehiakide nagusiak multinazionalak dira, Iberiar Penintsulan ordezkartzak ireki dituztenak. Sarikiren lehiakortasuna hiru gakotan oinarritzen da: **bezeroarenganako orientazioa**, bezeroari arreta emateko egitura sendo bat du, hurbiltasuna eskaintzen duena eta erabiltzaileak dituen beharretara eta/edo arazoetara egokitzen dena; **zaintza teknologikoa**, merkatuari garapen teknologiko handiko teknologiak eskaini ahal izateko eta, horrela, bezeroen erronkei aurrea hartzeko; eta **berrikuntza**, bezero bakoitzarentzat ingeniartzako proiektu berriak eta zehatzak garatuz eta I+Gn, ikerketa aplikatua eginez. Gaur egun, bi enpresen arteko harremanak indartsu jarraitzen du. Japoniako kulturaren leialtasuna oso garrantzitsua da eta japoniar familiak harreman pertsonala du Unceta familiarekin. Orain arte, Sarikiren zuzendari nagusia beti kanpokoak izan da eta ez da familia jabeko kidea izan. Baina, beharbada, hori aldatu egingo da, erretiratzeko adina hurbil baitu.

- *“Orain, globalizazioaren aroan, gutun bat eskatu diegu, bosteko hura formalizatzeko. Orain arte, bostekoa besterik ez genuen, baina nahikoa izan zaigu.”*—azaldu du Ricardo Garatek, Uncetako presidentea.

5. irudia: Uncetaren eta Mitutoyoren arteko hitzarmenaren 50. urteurrenaren ospakizuna



Iturria: Unceta SA

Komertzialak: Uncetaren bihotza

1980ko hamarkadaren amaieran eta 1990ekoaren hasieran, enpresako komertzialen zeregina produktuak saltzea zen eta enpresa, horrenbestez, handizkako banatzaile bat besterik ez zen. Komertzialen zuzendaritza Jose Angel Ormaecheak zuen, kooperatiben mundutik zetorrenak. Sei komertzialeko taldeaz arduratzen zen Euskadin, zehazki, Gipuzkoan eta Bizkaian. 1980ko hamarkadaren amaierara arte, Uncetak txikizkarietara banatzen zien, normalean, burdindegiei. Denda horiek zuten harremana erremintaren erabiltzailearekin.

- *“Astean zehar, saltzera ateratzen ginen eta ostiraletan, bulegoetan gelditzen ginen, eskaintzak eta eskariak tramitatzeko. Arratsaldea amaitutakoan, bulegoko lanak bukatuta eta langileak joan zirenean, askariak egiten genituen, familiako giroan. Komertzialak, merkataritza zuzendaria, Unceta familia... elkartzen ginen” –gogoratzen du Aitor Tejadak, Uncetako merkataritza zuzendariak.*

Baina jarduera ez zen Gipuzkoa eta Bizkaira mugatzen. Bi lurralde horietatik kanpo, Madril, Bartzelona, Valentzia, Sevilla, Zaragoza, Gaztela eta Leon, Errioxa eta Araban, merkataritza ordezkariak zeuden. Haien ardura zen produktua txikizkarietara hurbiltzea eta ezagutzera ematea. Noizik behin, ezustekoak ere gertatzen ziren. Esate baterako, bat-batean Kubatik iritsi zitzairen eskaria...

- *“Kubaren kontua hasi zen kubatarrei ez zitzaielako iritsi 65 milioi pezetako eskari bat. Orduan, Kanpo Merkataritzako ministro kubatarra Espainiako enbaxadara hurbildu zen Espainian zein hornitzaile zeuden galdetzerara, eta Uncetaren izena atera zen. Orduz geroztik, 28 urte daramatzagu Kuban, 1989az geroztik. Ni nazioarteko merkatuaz arduratzen nintzen, Espainiako ordezkarietara gainera, eta uhartearekin harremanak izan nituen: Fidel Castro ezagutzera ere iritsi nintzen” –kontatzen du Ricardo Garatek, Uncetako presidentek.*

6. irudia: Uncetaren standa



Iturria: Unceta SA

Espainiari dagokionez, egoera aldatu egin zen burdindegia elkartzan hasi zirenean, zuzenean fabrikatzaileei erosteko. Une horretan, handizkariak erantsi zezaketen balioa zalantzan jartzen hasi zen. Hala, jarraitu beharreko estrategia birplanteatzen hasi ziren: Uncetak eta antzeko beste enpresa batzuek bezeroari balio handiagoa nola eman aztertu behar izan zuten, bezeroak bitartekariak saihestu nahi zituztela jakinik.

- *“Burdindegia erosteta elkarrekin sortzen hasi zirenean, konturatu ginen gure egitura egokitu behar genuela eta industriara zuzentzen hasi behar genuela, burdindegia eta hornikuntza biltegi txikiak alde batera utzita. Une horretan, Uncetarentzat hobi berri bat identifikatu genuen: industria, azken erabiltzailea. Horixe da, hain zuzen ere, enpresa honetatik onena: garaietara egokitzen jakin duela eta bere baliabideak erabiliz, aldaketa erabakigarriak egin dituela”*– nabarmentzen du Aitor Tejadak, Uncetako merkataritza zuzendariak.

Enpresak uste izan zuen saltzeko metodoa, Espainia osoan barreiatutako komertzialetan eta biltegietan oinarritua, zaharkitua gelditu zela. Garai hartan, Lopez de Arriortua ingeniariaren ideiak indarra hartzen ari ziren, eta hornitzailea industria bezeroaren beharretatik hurbilago egoteko filosofia bere egin zuten enpresa askok, baita Uncetak ere.

Idea hori gauzatzeko asmoz, enpresak kontu handien sail bat sortzea erabaki zuen, bezero garrantzitsuei, esate baterako, Fagorri eta Ulmari, zerbitzu hobea eta pertsonalizatuago emateko eta, hala, laguntzeko. Enpresaren bezero nagusiei *premium* zerbitzua ematea zen helburua. Apustu hori oraindik ere indarrean da. Horregatik, enpresa banatzailea bere bezeroen atzetik irten da mundu osora, bezeroen lantegi guztiei zerbitzua emateko akordioak egin baititu. Horretarako, komertzialek prestakuntza egokia behar zuten eta behar dute, bezeroa erdian jartzeko.

Une gogorrak: ituna, bertan behera

Testuinguru horretan, eta banaketa sektorean hurbiltzen ari zen iraultza ikusirik, 1990eko hamarkadaren hasieran, sortzailearen ondorengo ziren bi lehengusuk 180 graduko bira eman zioten enpresaren jardunari: Alemaniara begiratu zuten eta Hoffman taldearen banaketa eredia kopia zuten.

- *“1989-90ean, Hoffmanekin hitz egiten hasi ginen eta haiekin ituna egin genuen. Hoffmanekin bizi izan ditugun urteak oso errentagarriak izan dira. Gauza asko ikasi genituen elkarrekin egon ginen hogeitun urtetan”*–dio Pablo Garatek, Uncetako zuzendari nagusiak.

Lankidetza hori oso egokia izan zen Uncetarentzat. Hoffman enpresa banatzaile bat zen, Unceta bezala, baina askoz ere handiagoa zen eta ingurune aurreratugoetan mugitzen zen. Alemaniako enpresatik ikasi zuten marka zuriak kudeatzen. Garai hartan, Espainiako merkatuan ez zen horrelakorik, eta kontzeptu horretatik abiatuta, Uncetak banatzailearen markaren merkatua garatu zuen. Hala, gama zabaldu zuten, enpresa aurreratu baten kudeaketatik ikasi zuten, haren erosteko ahalmenez baliatu ziren... Hoffmanen eta Uncetaren arteko hitzarmenaren emaitza koloretako katalogo txukun bat izan zen, salgai zeuden produktuen argazkiez hornituta. Katalogoan tarifak ere erantsi ziren eta bezero guztiei eta eskatzen zuten enpresari bidaltzen zitzaizkien. Horrek guztiak Uncetaren bezeroen zorroa bikoiztea ekarri zuen. Katalogoek balio pedagogiko handia dute eta, horregatik, Lanbide Heziketako Eskoletan erabiltzen dituzte. Uncetak, urtero, hainbat ale oparitzen dizkie ikastetxe horiei.

7. irudia: Pedro Unceta eta Ricardo Garate



Pedro Unceta
Ricardo Gárate

Iturria: Unceta SA

Alemaniako enpresa horrekin lankidetza estuak hogeitau urte baino gehiago iraun zuen. Hain zuzen ere, Hoffmanek merkataritza estrategia aldatu eta Espainiako merkatuan zuzenean sartzea erabaki zuen arte. Erabaki horrek harridura handia eragin zuen Uncetan. Izan ere, lankidetza harremana bertan behera uzteaz gainera, Espainiako merkatuan lehiakide berri eta indartsu bati aurre egin behar izango zion.

- *“2008an, Espainian zuzenean sartu nahi izan zuten, gu gabe. Eta horrek kalte handia eragin zigun, bai merkatuaren ikuspuntutik eta bai gure erosteten zati handi bat Hoffmanen bidez egiten genuelako.”* –gogoratzen du Pablo Garatek, Uncetako zuzendari nagusiak.

Aldaketek katalogoa berriro egitea ekarri zuten. 2008an, Uncetak bere marka aktibatu zuen. Hain zuzen ere, 1989az geroztik zuen erregistratua, baina ordura arte ez zuen erabili, Alemaniako enpresaren marka erabiltzen zuelako. Gaur egun, Unceta banaketa enpresak hiru marka propio ditu: STD (ebaketa erremintentzat), IROKO (eskuko erremintentzat) eta MAFASA (matrizegintzarako).

- *“Fabrikatzaile guztiakin, banan-banan, harremanetan jarri behar izan genuen. Urte oso gogorrak izan ziren. Merkataritza zuzendaria hornitzaile guztiak bisitatzeko aritu zen, eta hutsetik hasi behar izan zuen haietako bakoitzarekin negoziatzeko. Emaitza ekonomikoaren ikuspegitik, urtea oso txarra izan zen, baina hornitzaileak berreskuratu genituen, Uncetan konfiantza izan baitzuten”.* –azpimarratzen du Pablo Garatek, Uncetako zuzendari nagusiak.

Marka propioak nolabaiteko askatasuna ematen zuen prezioak finkatzeko. Prezioa oso aldagai garrantzitsua da sektore honetan, bezeroentzat erremintaren erosketa ez baita estrategikoa. Material erosketetan sailik txikiena izan ohi da. Fabrikatzailearen marken aurrean, marka zuriko produktua eta haren prezioa ez da alderatzeko hain erraza, eta katalogoan biak azaltzen dira, fabrikatzailearen markaren erreminta eta marka zuriko erreminta, nahiz eta bietan fabrikatzailea berbera izan. Uncetari dagokionez, marka zuria gero eta garrantzi handiagoa hartzen joan da, eta 2016an, salmenten % 25 hartzen zuen. Nolanahi ere, urte haietan, salmentek izugarri egin zuten behera eta, gaur egun, Hoffman da Uncetaren lehiakide nagusia.

- *“Espainian sartzeak kalte handia egin zigun: gure bezeroak ezagutzen zituzten, gure komertzialak kontratatu zituzten, eta Unceta bera erosten ahalegindu ziren”.* – azpimarratzen du Pablo Garatek, Uncetako zuzendari nagusiak.

Enpresak langileen soldatak murriztu zituen eta kaleratzeak saihesten ahalegindu zen, enplegu erregulazioko espediente bat eskatuta. Hala eta guztiz ere, azkenean pertsona batzuk kaleratu egin behar izan ziren, proiektuari eutsi ahal izateko.

- *“Uncetan bizi izandako unerik gogorrena izan zen. Ordezkaritzetako lankideak kalean uztea oso gogorra da.”* –aitortzen du Aitor Tejadak, Uncetako merkataritza zuzendariak.

Nahiz eta egoera kritikoa izan, erabakia argia izan zen: kapitala zabaldu zen eta jabetza kontzentratu. Hala, bost belaunaldiko legatua ez saltzea erabaki zen. Krisi une bateko erabaki ausart horri esker jarraitzen du enpresaren erabaki guneak, gaur egun ere, Gipuzkoan. *“Une zail hartan, Ricardo Garatek enpresaren aldeko apustua egin zuen, alderdi ekonomikotik ez ezik, baita pertsona aldetik ere, semearen bidez. Eskaintzaren bat izan dut Uncetatik ateratzeko, baina bertan gelditu naiz, Unceta proiektuarekin identifikatuta sentitzen naizelako, “uncetatarra” sentitzen naiz. Enpresa lider batean nago eta beti lehiakideak hurbiletik zaindu izan baditugu ere, haien aurretik gaude. Proiektua neure egin dut. Estrategiaren eta bilakaeraren parte aktiboa naiz.”*—nabarmentzen du Aitor Tejadak, Uncetako merkataritza zuzendariak.

Nolanahi ere, esperientzia txar honek ez du eragotzi Uncetak itunekin jarraitzea. Oraingoz, azkena 2012an sinatu zen. 2002an, Sarikal sortu zen, kalibratze zerbitzua emateko garatutako laborategia, legearen arabera, neurgailuak egiaztatu egin behar baitira. 2012an, enpresa itxi egin zen eta *joint venture* bat sortu zen, Labmetro izenekoa, Sarikalen eta ISQren Metrologia Laborategiaren artean. Sarikalek Espainiako merkaturan zuen esperientzia jarri zuen elkartean eta ISQko Metrologia Laborategiak, 30 urte baino gehiagoko esperientzia teknikoa, gainerako merkatuetan, urtean 75.000 saiakuntza eta kalibratze gora egiten baitzuten. Enpresa Elgoibarren kokatu zen, eta ordezkariak ireki zuen Madrilan, Galizian eta Bartzelonan. Itun berri honen aldeko apustuak aukera eman zion Uncetari zerbitzuak garatzeko.

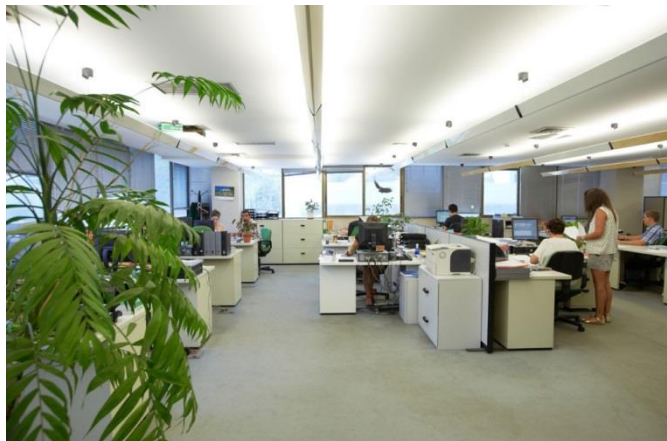
- *“Ez genuen aztertu beste inorekin enpresa bat irekitzea, baina, kasu honetan, onurak argiak ziren: guk merkaturan barneratzea jarriko genuen eta haiek, jakintza teknikoa.”* – azpimarratzen du Pablo Garatek, 2014az geroztik, Uncetako zuzendari nagusiak.

ISQk mila langile ditu eta Uncetak bazuen lehendik ere harremana enpresa harekin, azpikontratazioaren bidez. Gaur, Labmetrok hamabi pertsonako lantaldea du eta Portugaleko bazkideek kapitalaren % 50 edukitzen jarraitzen dute.

Berrikuntza eta digitalizazioa XXI. mendeko Uncetan

Banaketa sektore oso mugitua da. Bitartekotza gutxitzen ari da, fabrikatzaileak azken eroslearengana iristen ari baitira, nazioarteko paketeria enpresen bidez; internet bidezko salmentan, enpresa handiak azaldu dira, biltegi handien moduan aurkezten direnak eta produktu mota oro salgai dutenak; informazio guztia dago erosleen eskuetan... Aldaketa horiek guztiak bitartekariaren kokapenarentzat mehatxu dira, eta sektorea, behin eta berriro, bere burua asmatzera behartzen dute, bezeroari balioa erantzen jarraitzeko. Merkataritza estrategiak, lehen hiru urterako definitzen zenak, orain ezer gutxi irauten du. Horrek guztiak eskatzen du bezeroari ematen zaion zerbitzuaren maila areagotzea, bezeroa hobeto ezagutzen ahalegintzea, haren beharrei aurrea hartzea, harekin komunikazioa hobetzea,...

8. irudia: Uncetaren bulegoak



Iturria: Unceta SA

Negozioaren bilakaeran, gakoak izan dira merkataritza estrategiak berritzea eta prozesuak digitalizatzea. 2014an, enpresaren zuzendaritzak kudeaketa sistemak automatizatzeko ahalegin handia egin zuen, Axapta ERPan oinarrituta. Microsoft enpresaren tresna horrek aldaketa handiak ekarri zituen enpresaren barne prozesuetan.

Merkatuari dagokionez, zuzendaritza orokorrak berrogeita hamar komertzial inguru koordinatzen ditu, bost ordezkartzat banatuta: Katalunia, Levante, Andaluzia, Madril eta iparraldea. Ordezkaritza horiek jasotzen dituzte eskabideak eta grabatzen dituzte sisteman, zuzenean, ordenagailu eramangarriez baliatuta. Telemangileak dira, enpresako autoa dute eta ordenagailu eramangarria, sare zentralarekin konektatuta. Dauden tokian egiten dute lan, bulegorik behar izan gabe. Merkataritza prozesuaren informatizazioarekin batera, Uncetaren 9.000 metro koadroko biltegia modernizatu da, Elgoibarren.

2014az geroztik, *onlineko* salmenta kanala zabaltzen joan da. Hasieran, *business to business* kanala zen, enpresek soilik erabiltzekoa; baina, orain, autonomoek edo banakakoek ere erabil dezakete. Beraz, edonork ikus dezake Uncetaren katalogoa. Neurri horrekin, enpresaren gaur egungo bezeroei eutsi nahi zaie, modu autonomoan hornitu daitezten. Gainera, bezero berrietara ere iritsi nahi da, webaren bidez banatzailearen eskaintza ezagutu dezaten. Horretarako, web estrategia eta gizarte sareetako presentzia handitzen joan da azken urteetan.

- *“Oraingoz, gure helburu nagusia ez da azken kontsumitzaile profesionala, baina uste dugu etorkizunean bezero mota horrek pisu handiagoa izango duela.”* –azpimarratzen du Pablo Garatek, Uncetako zuzendari nagusiak.

Aurrerapen teknologiko horiek txertatzeak bi onura ekarri dizkio enpresari. Alde batetik, *onlineko* salmentan hasteak lagundu zion Hoffman Espainiako merkatuan sartu zenean aurkitu zuen egoera gogorari aurre egiten. Une hartan, Uncetak komertzialen kopurua ia erdira murriztu behar izan zuen eta, horren eraginez, enpresa bezeroetara egiteko bisitak gutxitu egin behar izan ziren. Kanal berriak, neurri batean, harreman horietarako bide berriak ireki zituen. Bestalde, *onlineko* salmentak hobi berri batera sartzeko aukera eman dio, profesional autonomoen merkatura. Segmentu hori, oraindik ere pisu txikia badu ere, etorkizunean garrantzia hartzen joango dela aurreikusten da.

- *“Bezeroak oso atomizatuta daude, horregatik, ahaleginak lehentasunezko bezeroengana bideratzen ditugu, gastuak murrizteko. Merkataritza sareak bezeroaren etxean egon behar du, edo hartatik distantzia txikira. Salmenta indarra optimizatzeko, bezeroei prestakuntza eskaini zitzaien onlineko denda erabiltzen hasteko eta, horrela, zuzenean erosteko. Hala, modu automatikoan egin ditzakete erosketak eta edozein arazo edo zalantza izanez gero, pertsona bat dute, merkataritza sareko aplikazioari lotutako gaietan laguntzeko. Komertzialek hasieran ez zuten irtenbide hori egoki ikusten, baina ulertu zuten beren lana ez zela soilik produktuak saltzea, baizik eta bezeroei eskainitako arreta indartzea, beren beharrak jasoz, irtenbideak eskainiz eta, azken batean, zerbitzu hobea emanez”. –dio Aitor Tejadak, Uncetako merkataritza zuzendariak.*

9. irudia: Pablo Garate, Uncetaren biltegietan



Iturria: Unceta SA

2014an ERPa jarri zen enpresan eta 2015ean, web gunea jarri zen abian. 2016an, hiru modulu independente jarri ziren, Uncetarentzat berariaz egindako garapenen ondoren. Zehazki, Slimtock moduluaren helburua da erosketen kudeaketan eta inbentarioetan laguntzea; bigarren erreminta diruzaintzaren kudeaketarako eta fakturen aurrerakinetarako erabiliko zen; eta, azkenik, fakturazio elektronikoaren modulua dago, fakturak egiteko prozesua automatizatu beharri erantzuten diona, fakturak bidali behar baitira Uncetak egunean bere bezeroei bidaltzen dizkien 500 paketeetako bakoitzean. Modulu horiek dagoeneko enpresan ezarritako ERP kudeaketa sisteman integratuta daude.

- *“Guretzat, prozesuen berrikuntza etengabea da. Gauza batek amorru handia ematen dit: esatea gauzak modu jakin batera egin behar direla, “beti horrela egin izan direlako”. Zinez sinesten dugu informatizazio prozesu honen onuretan eta horri urtean 500.000 euroko baliabideak eskaintzen dizkiogu, inbertsioak egiteko. Eragiketa prozesuak hobetzeko baliagarria izateaz gainera, jendeak eskertu egiten du, errutinazko eginkizunak kentzen dizkielako. Hain zuzen ere, gurea bezalako enpresa baten produktibitatea areagotzeko bide bakarra teknologia erabiltzea da.”* –azpimarratzen du Pablo Garatek, Uncetako zuzendari nagusiak.

Mende eta erdiko enpresa baten etorkizuna

1999an, Uncetak 125 urte bete zituen, eta oso modu berezian ospatu zuen gertakari hori: Guggenheim Museoaren kanpoko aldea txatarraz apainduz. 70.000 kilo txatarreko metak duna antzeko bat sortu zuen eta museoko bisitarien arreta erakarri zuen horrek. Batzuek harekin argazkiak atera nahi izan zituzten, eskultura moderno bat izango zelakoan. Txatarra Uncetaren 400 enpresa bezerok emandakoa zen, Espainiakoak guztiak. Baina ekitaldi sinboliko bat besterik ez zen izan. Jende gutxi gonbidatu zen: Unceta eta Garate familiak, enpresaren jabeak; garai hartako Industria sailburua, Josu Jon Imaz; enpresako langile guztiak eta haien bikoteak; eta Uncetako zuzendaritza. Keinu sinbolikoa izateaz gainera, elkertasunezkoa ere izan zen: metalezko hondarren hirurogei tona horien balioa bikoiztu egin zuen enpresak eta, hala, 2,3 milioi pezeta eman zitzaizkion Kubako Lanbide Heziketako ikastetxe bati.

10. irudia: Uncetaren mendeurrenaren ospakizuna



Iturria: Unceta SA

Azken urteetan, zehazki, 2012. urtera arte, enpresak bi lehengusuak izan ditu presidente, elkarrekin: Ricardo Garate eta Pedro Unceta. Hogei urtez izan dira biak enpresaren buru. Hala ere, Uncetarekiko hurbiltasuna oso handia izan arren, 1991z geroztik kanpoko kontseilari bat zuten, lan exekutiboetarako. 2008an Hoffmanekin ituna desegin zenean, enpresaren egoera asko zaildu zen eta familia enpresaren jarraitutasuna zalantzan jarri zen.

Enpresaren jabetza familiaren bi adarren artean banatzen zen, zati berdinetan. Alde batetik, Uncetatarren adarrak enpresan ez zuen oinordetza argirik, seme-alabek bere lan ibilbidea enpresatik kanpo bideratuta baitzuten. Beste alde batetik, enpresaren krisi egoerak finantza baliabide ugari sartzea eskatzen zuen, enpresa proiektuari bizirik eusteko. Une garrantzitsu horretan, Ricardo Garatek aurrea hartu eta berriro ere enpresa proiektuarekin konpromisoa berretsi zuen; bitzita osoko lana emateaz gainera, enpresa ez ixteko ezinbestekoa zen kapitala jarri zuen, testuinguruan ziurtasun eza izugarria zen garai batean. Ricardok lau seme-alaba zituen eta guztiei helarazi zien enpresarekiko maitasuna. Horregatik, burdindegiko kide sentitzen ziren. Horixe zen, hain zuzen ere, Ricardo Garatek enpresari utzi zion beste legatuetako bat: oinordekoek enpresarekin sentitzen zuten lotura, balio kalkulazina duena familia enpresaburuen eta familia negozioren jarraipenerako.

- *“Kapital zabalkuntza handi bat egin behar zen, oso argi ikusten genuen guztiok. Dirurik jartzen ez bagenuen, enpresak bere atea itxi egin beharko zituen. Beraz, emaztearekin hitz egin eta esan nion: ‘Dugun guztia burdindegia esker lortu dugu’. Emazteak erantzun zion dirua jarri behar bazen, jarri egin beharko zela, egoki iruditzen zitzaiona egiteko. Eta, horrela, enpresa zegoen egoeratik ateratzeko behar zen kapital guztia jarri nuen. Horren ondorioz, enpresaren kapitalaren gehiengoa geratu zen nire eskuetan. Ez zen prozesu traumatikoa izan”*—azaltzen du Ricardo Garatek, Uncetako presidentea.

Une kritiko hartan, kapitala zabaltzeak ekarri zuen jabetza familiaren adar batean kontzentratzeko eta familiak ehun urte baino gehiagoko enpresa honekin duen konpromisoa gauzatzeko. Baina, handik gutxira, Ricardo Garate bazkide nagusiak osasun arazoak izan zituen eta, horren ondorioz, bigarren semeari eskatu zion enpresan lanean hasteko. Pablok Ekonomia eta Enpresa Zientziak ikasi zituen ESTEn (Deustuko Unibertsitatean), eta esportazio zuzendaria zen Azkoitiko engranajeen enpresa batean. Madrilen master bat egitearen zain egon ziren eta, hura bukatutakoan, enpresan hasi zen lanean.

- *“2010ean hasi nintzen enpresan lanean eta 2014an hartu nuen bertako zuzendaritza. Urte horietan, merkataritza zuzendariaren ondoan aritu nintzen, negozioa goitik behera ezagutu nahi bainuen. Gaur, pozik nago bide hau aukeratu izanagatik. Uncetako lantaldeak oso ongi onartu ninduen. Ezagutzen ninduten, sarritan etortzen bainintzen enpresara bazkaltzera, eta enpresaren bezero izan nintzen Azkoitian lan egiten nuenean. Gainera, ikasle nintzela, udako praktika batzuk egin nituen bertan... Uste dut familia enpresaren jarraitutasuna ikusi zutela nigan, momentu kritiko batean. Gainera, lanaren balioan sinesten dut, zinez. Enpresan buru-belarri ari naiz lanean, edozein ordutan eta egunean, beti nago lanerako prest, edozein telefono dei hartzeko arazorik gabe.”* –azpimarratzen du Pablo Garatek, Uncetako zuzendari nagusiak.

Kapitala zabaltzearekin batera, baliorik gabe gelditu zen familiek 2006an prestatu zuten familia protokoloa, enpresaren kapitalean familiek jabetza parekidea izango zutela ziotena. Hala ere, Uncetaren zuzendari hautaketa ez zen arbitrarioa izan. Hautagaiak aitzak konpainiaren ardura gorenera iristeko zehaztu zituen baldintzak betetzen zituen: hizkuntzak jakitea, unibertsitateko titulu bat edukitzea, eta enpresaz kanpoko lan esperientzia edukitzea.

- *“Lau anai-arreben artean bigarrena naiz, eta beti buruan izan dut Unceta zuzendu nahi nuela; beraz, aitak deitu ninduenean, berehala etorri nintzen, inongo zalantzarik izan gabe. Lehendik ez nuen enpresan lan egin, soilik unibertsitateko bigarren mailan, udan praktika batzuk egin nituen, dirutxo bat lortzeko. Baina pentsatzen dut eragina izango zuela bizitza osoan, eguneroko afarrietan, Uncetari buruz hitz egiten entzun izanak. Lehen, Eibarren bizi ginen eta enpresa gure etxepean zegoen. Aitak eta aititak lanera etxeko zapatiletan joateko aukera zuten!”* –gogoratzen du Pablo Garatek, Uncetako zuzendari nagusiak.

11. irudia: Pablo Garate



Iturria: Unceta SA

Egia da Pabloren hiru senideetako edozein egongo litzatekeela prest enpresan lan egiteko, baina, guztiok errespetatu dute aitaren erabakia. Lau senideen arteko harremana oso ona da. Ez da kasualitatea. Txiki-txikitatik, Ricardok familiaren balioa erakutsi die eta gaur egunera arte, haur zirenetik duten ohitura on bati eusten diote: aste buru asko igarotzen dituzte elkarrekin, familiaren apartamentu batean. Neurri batean, hori da familiaren konplizitatearen arrazoietakoa bat.

- *“Aitak erakutsi zidan burdindegian gure betebeharra ez zela soilik erremintak erostea edo saltzea. Gure betebeharra zen erreminta berriak bilatzea, Euskadira ekartzeko; saiatu behar genuen gure bezeroei hobeak izaten laguntzen. Eta horixe erakutsi diet nik ere neure seme-alabei. Beti animatu ditut enpresaren inguruan jarraitzera, prestakuntza jasotzera, asko hitz egiten diet enpresari buruz eta enpresa ulertzeko modu jakin honi buruz.”* –azaldu du Ricardo Garatek, Uncetako presidentek.

Anai-arreben arteko konfiantza maila oso handia da. Uncetako gaur egungo zuzendariak erabateko konpromisoa du bai enpresarekin eta bai familiarekin. Eta, alderantziz, familiaren babesa eta indarra sentitzen ditu. Zuzendaritza taldearen babesa ere sentitu zuen, batez ere lehenengo garaietan.

- *“Enpresara iritsi eta lehenengo urteak oso gogorrak izan ziren. 2012an, enplegu erregulazioko espediente bat eskatu behar izan genuen. Eta, iritsi bezain laster, ordezkartzetara joaten hasi behar izan nuen, jendea kaleratzera. Soldatak murriztu genituen, jendea kaleratu,... Finantza zuzendariak esan zidan enpresaren unerik txarrenak bizi izan nituela ordurako eta, horrenbestez, etorkizuna, ziur, askoz ere hobea izango zela”.*
–gogoratzen du Pablo Garatek, Uncetako zuzendari nagusiak.

Gaur, Pablok aita eta familiako adar gutxiengoduna urtean behin bilera batera deitzen ditu, kontuak aurkezteko eta enpresaren egoerari buruz hitz egiteko. Anai-arrebekin, berriz, urtean bi bilera egiten ditu, enpresaren egoeraren inguruan hitz egiteko, modu lasaiagoan eta informagoan. Nolanahi ere, urtean zehar, Ricardo eta seme-alabak elkartzen direnean, enpresari buruz ere hitz egiten dute.

- *“Egia da orain ez dugula administrazio kontseilurik. Ziur aski, etorkizunari begira kontseilu bat osatu beharko dugu... eta hurrengo belaunaldian ere pentsatu beharko dugu. Orain arte, oinordetza oso erraza izan da, aita eta aitona seme bakarrak zirelako, baina, orain, lau anai-arreba gara. Enpresa neure seme-alabei eta ilobei utzi nahi nieke, eta legatua zenbat eta handiagoa izan, hobe.”* –adierazten du Pablo Garatek, Uncetako zuzendari nagusiak.

Baina Uncetak ez dio soilik bere buruari begiratzen, erkidegoan ere badu presentzia. Hala, askotariko ekintzak babesten ditu, baina guztiak enpresaren jarduerarekin lotuak –esate baterako, StartInnova-Diario Vasco eta Makina-Erremintaren Institutua (IMH)– edo Elgoibarko udalerrian egiten direnak –bere garaian, Elgoibarko eskubaloi taldea babesten zuen enpresak–. Orain dela gutxi, Eibarko Armagintza Eskolarekin lankidetzan hasi dira, lanbide heziketako ikastetxe honek eskaini nahi duen goi mailako gradu berri baterako, metrologiako espezialitatean, hain zuzen ere (arlo horretako prestakuntzarik ez da eskaintzen, gaur egun, merkatuan).

Eta Eibar Futbol Taldearen babesle dira, aspaldidanik: taldea hirugarren mailan zegoenez geroztik, zelaian publizitate hesi batzuk dituzte. Gaur egun, lehenengo mailan egonik, jende gehiagok ikusten ditu, baina lotura horren atzean enpresaren zein familiako bost belaunaldien jaioterria izan den herri honetako kide izatearen harrotasuna dago. Gaur, industria enpresa gehienek Europa mailako eta maila globaleko irtenbideak eskatzen dituzte. Uncetaren lehentasuna, beste ororen gaintik, bezeroei zerbitzua eskaintzen jarraitzea da, oraindik ere. Eta Espainian bezeroekin duten harremanen eredia munduan zehar dituzten lantegietara ere eramaten dute. Horrela, atzerriko bezeroei erremintak Espainian bezalako arintasunarekin eta profesionaltasunarekin eskaintzen dizkiete. Banaketa enpresa honek merkatura egokitzen eta oreka berreskuratzen jakin izan du, une kritiko batean oinordetza prozesu bat arrakastaz gauzatu baitu. Horregatik guztiagatik, etorkizunari baikor begiratzen dio.