

# FECIN

**FECIN, la simbiosis de los miembros de una pyme industrial familiar**

Caso elaborado por Cristina Aragón y Cristina Iturrioz para Fundación Antonio Aranzábal y Deusto Business School. Las autoras agradecen su colaboración a la empresa y, en particular, a Amaia Iparraguirre, María Lourdes Endeiza, Josu Gerenabarrena y Eñaut Berasaluce por su participación en el proyecto. La aprobación de la versión final del caso tuvo lugar en 30 de junio de 2022.

Antonio Aranzábal Foundation  
Donostia-San Sebastián, 2020  
ISBN: 978-84-09-11513-6

Please cite only the published version using the following reference:  
Aragón, C. and Iturrioz, C. (2021) Fecin. *Long-run Family Firms Case Studies - Third Collection*,  
Antonio Aranzábal Foundation, San Sebastián.

Conocíamos el camino. Habíamos estado ya en ese polígono industrial con este mismo objetivo algunos años antes, visitando a la vecina Reiner, con la que FECIN comparte parcela. Al llegar, el sol amenazaba pegar fuerte y dejamos el coche aparcado a la sombra. Pertrechadas de nuestros bártulos, nos adentramos a conocer la historia y el proyecto de esta empresa fabricante de cepillos industriales.

### Las tres generaciones de la familia

La familia Endeiza está presente en Deba desde hace sesenta años, aunque su fundador procede de Mendaro.

- *“En Mendaro mi abuelo, tras trabajar en una cooperativa de Mondragón, se involucró en Fundiciones Endeiza y Cia. que era una fundición que tenía tres socios capitalista, y mi abuelo, que dirigía en solitario el día a día de la empresa, aunque solo tenía el 10% del capital. Terminados sus estudios en la Escuela Armería de Eibar mi padre se incorporó al negocio. Todo el mundo pensaba que era nuestra empresa. Cuando los socios llegaron a la edad de jubilación vendieron la empresa y mi padre con el resto de la plantilla paso a pertenecer a la nueva empresa, situación que no le gusto en ningún momento, abandonando muy pronto su trabajo para montar en Deba donde vivía con su familia, el germen de lo que actualmente es FECIN”* - recuerda Lourdes Endeiza, segunda generación de la familia y anterior gerente de FECIN.

A través del hijo del representante de la Fundación en Madrid, José Endeiza pudo conocer la oportunidad que la fabricación de cepillos suponía, ya que había un mercado importantísimo al que dar servicio. De esta forma, el emprendedor José Endeiza con Francisco Ortega Puente padre del concededor del mercado, Alejandro Ortega Bueno, decidieron unirse y crear la empresa. Emprender la aventura suponía invertir en maquinaria y ponerse a vender cepillos. Por ello, en 1962, juntos José Endeiza y Francisco Ortega fundaron FECIN, Cepillería Industrial. El hecho de ser una sociedad con dos socios no implicó que fuese a medias. Fruto de lo aprendido de la experiencia anterior, José decidió tener la mayoría del capital para poder ser dueño de las decisiones fundamentales de la empresa.

- *“Mi padre se encargaba de la producción y el hijo de su socio de la venta. Como decía mi padre, Alejandro eran capaz de vender ballenas en el desierto, no paso mucho tiempo hasta que consiguió una parte del accionariado de su padre y fueron tres socios, aunque mi padre conservó la mayoría del capital”* - recuerda Lourdes Endeiza, segunda generación de la familia y anterior gerente de FECIN.

Eran dos socios con perfiles muy distintos. Esas diferencias se evidenciaban en las cuestiones operativas, en las que las capacidades de los Ortega y de Endeiza se complementaban, pero también se reflejaba en las decisiones del ámbito de la propiedad. Los Ortega demandaban reparto de beneficios y José Endeiza defendía la reinversión permanente en la empresa. A pesar de esta oposición, José Endeiza nunca cedió y la empresa no repartía más beneficios de los que su socio hubiera obtenido en una inversión financiera habitual.

- *“Y así pasaron los años, mi padre trabajaba y trabajaba en el taller, y Alejandro viajaba, vendía, etc. Tuvieron muchas discusiones, pero nada grave. Se querían y respetaban mucho.”*- recuerda Lourdes Endeiza, segunda generación de la familia y anterior gerente de FECIN.

José Endeiza tuvo dos hijas. Lourdes, la menor, estudiaba bachillerato en un internado de Zumaia y estando en el último curso de su formación, unas Navidades su padre le fue a buscar para ofrecerle volver a casa y empezar a trabajar en la empresa familiar. Sólo volvería a estudiar si la experiencia no funcionaba bien.

- *“A mí me pareció un regalo que me propusiera trabajar en la empresa, suponía un sueldo, vivir en casa, acepté encantada; pero la verdad, luego me costó más de lo que me había imaginado, mi padre era muy exigente”*- recuerda Lourdes Endeiza, segunda generación de la familia y anterior gerente de FECIN.

En 1975, Lourdes Endeiza entró en el accionariado y posteriormente, en 1979, tras su matrimonio, su marido, Ignacio Iparraguirre, Ina entró a trabajar en la empresa en el taller. Aunque después desarrolló una labor comercial muy relevante en la empresa, estos inicios le dieron una visión completa de la actividad del negocio. En combinación con las capacidades de su mujer, que se ocupaba del área administrativo-financiera, el matrimonio formó un gran equipo. Su complementariedad se vio reforzada con asesores de gran valía, como José María Olea, persona de gran confianza para Lourdes e Ina, que les apoyó en decisiones difíciles.

José Endeiza pese a haber dedicado su vida completamente a la empresa, cuando le llegó el momento, se jubiló sin dilaciones. Era su vida, pero confiaba en su hija y su yerno y consideró que la empresa estaba en buenas manos. Por eso, cuando entendió que era el momento de retirarse, con 68 años, se jubiló y empezó a hacer otras cosas.

- *“Aunque cuando estaba en Deba solía venir a diario a dar una vuelta por la empresa, no se metía, no interfería en lo que estábamos haciendo, solo estaba a disposición y nos apoyaba. Venía hasta cuando estuvo enfermo y cuando le decía que no era necesario que viniera, él me decía “tú no entiendes que yo me quiero morir aquí”*”- recuerda Lourdes Endeiza, segunda generación de la familia y anterior gerente de FECIN.

En 1991 falleció el fundador de FECIN, José Endeiza. En los años posteriores, Alejandro Ortega propuso la venta del 30% de las acciones que mantenía en FECIN a la familia Endeiza y finalmente, en 1993, llegaron a un acuerdo, a través del cual la familia Endeiza consiguió tener el 100% de FECIN.

- *“Yo siempre quise la empresa. Desde que dejé el internado mi vida se había dedicado a ella, mientras que mi hermana optó por otros caminos. Pese a las recomendaciones de unos y otros, todo esto no estaba formalizado y cuando falleció mi padre, hubo que hacerlo. Mi marido y yo mantuvimos nuestra preferencia por la empresa que pasó a ser nuestro proyecto familiar. Eso sí, cuando cumplí 50 años trabajando diariamente en la empresa decidí que era hora de retirarme y el COVID me obligó a hacerlo de forma un tanto radical”* - recordaba Lourdes Endeiza.

Esta segunda generación familiar, que había estado formada por Lourdes Endeiza y José Ignacio o Ina, Iparraguirre, dedicó su vida de forma entregada al desarrollo de la empresa, y fueron los padres de Amaia Iparraguirre, la actual gerente de FECIN y tercera generación de la familia. Ella no sabía bien lo que quería hacer tras sus estudios universitarios, había ayudado en algunas ferias tanto en Bilbao como en Colonia, pero en 1998, coincidiendo con el último año de formación en Derecho, empezó a trabajar de ayudante, haciendo sus primeros pinitos en el departamento administrativo-contable en la empresa y tras esta primera experiencia, al cabo de un año, tenía claro que su carrera profesional se desarrollaría en la empresa familiar.

- *“Mis padres me han enseñado con el ejemplo. Hasta que no gané un sueldo con el que pudiera pagarme la gasolina, no me ayudaron a comprar un coche. Recuerdo que cuando me incorporé a la empresa, no me dieron un despacho, me pusieron a aprender con unos y otros y como tarea individual que me encargara de organizar el archivo.”* - recuerda entre risas, Amaia Iparraguirre.

**Ilustración I: Tres generaciones de directivos familiares de FECIN**



Fuente: FECIN

FECIN es un claro ejemplo de la labor callada de pymes familiares que, sin grandes ambiciones ni sobresaltos, con su día a día van desarrollando su actividad de forma continuada y donde los beneficios obtenidos han sido reinvertidos en el negocio de forma constante.

- *“Nosotros no tenemos más que esto. Todo lo que tenemos ha sido y es para la empresa”* - señala Lourdes Endeiza.

## Los valores familiares

José Endeiza fue un hombre avanzado para su época. Brindó a su sucesora oportunidades y la empoderó para que asumiera por encima de todo, la dirección de la empresa. Hombre muy trabajador y exigente tanto con él como con los suyos.

- *“Yo me esforcé y trabajé muchísimo para que confiara plenamente en mí, no quería ser ‘la hija de’; quería ser digna de la oportunidad que tenía y mi padre me ayudó a ello porque me exigía muchísimo al mismo tiempo que me apoyaba, me llevaba a todas partes y me consultaba los temas.”- recordaba Lourdes Endeiza con cariño y reconocimiento por su padre.*

En los recuerdos de la familia siempre se cuele la empresa como un miembro más de la familia, presente en el día a día de padres e hijos, no sólo en los días laborales, sino también en las vacaciones familiares, que se aprovechaban siempre para visitar ferias, clientes, proveedores. Imposible imaginar un día sin que la empresa estuviera presente en la vida de la familia. No digamos si, además, había algún acontecimiento excepcional en la empresa, como cuando llegaba una nueva máquina. Estos momentos eran celebrados por todos.

La semilla de la empresa se fue enraizando en los sucesores y Amaia, la tercera generación, una vez culminados los estudios de Derecho, claramente sintió que su lugar estaba en Deba, de donde no se quiso mover, al frente de la empresa familiar.

- *“Mi abuelo fue un hombre que tenía tres virtudes fundamentales en todo empresario: no tener miedo al trabajo, tener confianza en lo que se está haciendo; y saber adaptarse permanentemente a los nuevos tiempos. En FECIN intentamos seguir estos mismos principios. Esto que nos obliga a ir cambiando para adaptarnos a las necesidades de nuestros clientes”- señala Amaia Iparraguirre, actual gerente y tercera generación de la familia propietaria.*

Además de los valores heredados de la primera generación, la segunda también dejó su impronta. Ina Iparraguirre no solo fue un compañero de batallas ideal para Lourdes, sino que su papel resultó totalmente complementario. Su energía, atrevimiento y optimismo permitió a la empresa asumir retos y cambios sin los que no hubiese conseguido su desarrollo. De forma incansable Ina se dedicó a viajar abriendo nuevos mercados.

- *“Muy trabajador y cumplidor viajaba todos los domingos para estar el lunes a primera hora donde hubiera que estar... visitando a todos los representantes, quienes le han querido mucho... Era siempre el primero, totalmente entregado a su labor comercial. Aunque las decisiones eran mías, si no hubiera sido por la energía de Ina, no hubiera sido lo mismo.”- nos cuenta Lourdes con nostalgia cuando se refiere a su marido.*

Aunque Lourdes era la “jefa”, porque la empresa era suya, está convencida de que, sin el apoyo de su marido, “no hubiese continuado”. Hombre afable y entregado, audaz y abierto, fue quien además de abrir mercados, planteó avances sociales en la empresa.

- *“El puso la jornada intensiva en verano. Las mejoras las hizo el”* – reconoce Lourdes, segunda generación de la empresa familiar.

### Ilustración 2: Ina y Lourdes la segunda generación de FECIN



Fuente: FECIN

FECIN, como tantas otras empresas, se enfrentó a la crisis del 2008 que le afectó con algo de retardo, en el 2012 año en el que esta empresa por primera vez en su historia sufre pérdidas económicas. Es en ese 2012, en esos momentos de dificultades, cuando la familia antepone el proyecto empresarial a otros intereses y prioriza el mantenimiento de la actividad frente a otras alternativas.

- *“Nunca la empresa ha dado grandes beneficios, pero siempre hemos podido pagar a todos a tiempo y bien. Para mí, es suficiente con desarrollar la actividad con dignidad y ganar un sueldo tanto yo como las 20 familias que dependen de la empresa. Para mí, con esto ya estamos cumpliendo.”* - señala Amaia Iparraguirre.

Estos valores familiares del trabajo incansable y compromiso con el proyecto empresarial sostenidos en el tiempo han sido, sin duda, generadores de relaciones de confianza, tanto interna como externamente en el mercado.

Respecto de la comunidad interna, cabe destacar que FECIN es una comunidad pequeña, en 2022 de un total de unas 18 personas, 5 en la oficina y el resto en el taller. Desde sus inicios, la relación cercana con la familia y gerencia provoca que esta comunidad se relacione informalmente, es decir, sin una dinámica establecida de reuniones o de comunicación escritas formales, gracias a la existencia de una relación cercana y de confianza con la gerencia y propiedad que agiliza la toma de decisiones.

- *“La familia siempre ha estado ahí, desde el fundador quien debía ser una persona de taller y posteriormente Lourdes que siempre estaba ahí disponible y que se complementaba con Ina que, aunque menos presente debido a su labor comercial, dominaba los temas de taller. Ha habido siempre una confianza grande, se han acogido siempre bien las propuestas y todos estamos al corriente de todo. Siempre están abiertos a escucharte y se nota la confianza y cercanía. Esto se agradece.”* - Josu Gerenabarrena, director de producción.

**Ilustración 3: Equipo de FECIN frente a las instalaciones de la empresa**



Fuente: FECIN

Esta confianza se desarrolla de forma bidireccional. Necesariamente.

- *“Contamos con personas muy comprometidas que trabajan con detalle y esmero, gente que se involucra en los problemas, que es capaz de saltarse horarios y venir si hace falta a la noche para cargar las máquinas y que los pedidos salgan adelante. Esto es un verdadero lujo. Intentamos reconocerlo y devolvérselo con flexibilidad en la medida de nuestras posibilidades.”- reconoce Amaia.*

En segundo lugar y respecto a las relaciones externas, conviene destacar que el cliente de FECIN es el ferretero y el suministros industrial. El respeto que la familia ha tenido por sus clientes se ha vivido siempre y hoy es el día en que lo primero es no defraudar al cliente, generando confianza e intentando, al mismo tiempo, mejorar la satisfacción del consumidor final de sus productos.

- *“Somos una marca que transmite confianza y no queremos defraudar. Hace unos años retiramos un lote de producto porque nos avisó un proveedor que quizá pudiera haber un defecto. Pese a lo que cueste, claramente decidí que la transparencia era lo primero, y pese al perjuicio que podría suponer reconocer un posible defecto que probablemente no iba a tener impactos, decidimos dar un paso adelante, y retirar el lote del mercado, a pesar de que, como se vio más tarde no hubiera dado problemas”- señalaba Amaia Iparraguirre, actual gerente y tercera generación de la familia propietaria.*

Además, precisamente debido a que FECIN es una empresa de menor tamaño que sus competidores que bien son multinacionales como Osborn, Lessman y Kullen o empresas que, aunque son de origen nacional superan ampliamente en dimensión, resulta ser más flexible. El tamaño reducido de FECIN les permite tener esa maleabilidad que les hace ser percibidos como más cercanos, generando confianza y resultados fiables al poder adaptarse mejor a lo que les piden sus clientes (servicios especiales, series más cortas, ...).

### **La internacionalización, una apuesta constante en FECIN**

FECIN fue progresivamente desarrollando una amplísima gama de cepillos que actualmente permiten resolver un amplio espectro de aplicaciones de los usuarios finales industriales a los que FECIN se dirige a través de su red de distribución de mayoristas industriales y ferreteros.

En sus orígenes, cuando la labor comercial descansaba en las espaldas de Ortega, la salida exterior de los productos se impulsó fuertemente. El contacto con el mercado de Ortega aportó a la empresa, no sólo ventas, sino que trajo a la empresa novedades que no eran habituales en las empresas del entorno; como ejemplo, el primer fax de todo Deba.

En la segunda generación, fue Ina realmente el primer comercial de la empresa. Con él se inició la expansión internacional. Incluso durante las vacaciones familiares, aprovechaba para visitar tanto ferias como fábricas.

Su labor fue favorecida por Toolex, un consorcio impulsado por el Gobierno Vasco, en el que Ina fue un actor clave. En este grupo de exportaciones se unieron seis empresas del sector de la zona para desarrollar acciones conjuntas en mercados exteriores.

- *“Mi marido era de los que más viajaba e impulsaba Toolex. Con el tiempo quisimos ir descansando la labor comercial en otro responsable, y tras distintas experiencias encontramos personas valiosas que nos han ayudado mucho a desarrollar los mercados internacionales”- relata Lourdes.*

**Ilustración 4: Ina al frente del stand de FECIN en una feria internacional**



Fuente: FECIN

La labor de Ina permitió desarrollar ventas en países como Argentina y Colombia, alcanzando las exportaciones en 2005 en torno al 15% de la facturación. Este porcentaje se ha incrementado posteriormente hasta el llegar a los 40%, nivel al que se ha ido manteniendo con variaciones durante los últimos 20 años.

Este despliegue exportador se mantiene hoy gracias a un equipo que incorpora conocimientos y habilidades necesarias para estar presentes internacionalmente. Lo que mejora la gestión de los mercados internacionales en oficinas...

- *“Una de las cosas que me sorprendió al llegar en 2004 es que había una oficina, de Toolex, para traducir al inglés la comunicación comercial. Esto hacía muy lento el intercambio a comparación de cómo lo hacemos ahora que gestionamos la correspondencia comercial internamente con nuestros recursos”* – Eñaut Berasaluce, administración comercial de FECIN.

... y también ha permitido mantener y avanzar el gran trabajo desarrollado por la generación precedente.

- *“Se han incorporado las capacidades necesarias y también Amaia supone un cambio generacional. Gracias a todo ello, se ha podido mantener los mercados que se habían abierto y entrar en nuevos mercados, como el Oriente Medio o el norte de África, Marruecos, Tunesz...”* – Eñaut Berasaluce, administración comercial de FECIN.

## De la automatización a la digitalización

Desde sus primeros años, la empresa ya contaba con maquinaria mecánica que suponía un avance en la fabricación de cepillos industriales que solía realizarse de forma manual. Sin embargo, en el primer taller, por su distribución y dimensión, no era posible implementar ninguna medida de aumento de eficiencia. Estas limitaciones se resolvieron cuando la familia trasladó su actividad, de la localización primera, a un nuevo pabellón en Itziar. De hecho, fueron la primera empresa en asentarse en aquel solar que posteriormente se llenó de empresas.

El cambio de sede que tuvo lugar en 1992 fue una palanca de cambio. En la nueva nave había sitio y se podía organizar la producción de forma más eficiente. Por lo tanto, desde 1992 se inició un proceso de mejora y transformación de todo el proceso productivo reduciendo las labores manuales y mejorando su eficiencia. Sin embargo, este proceso de automatización y digitalización que se extiende hasta la actualidad no estuvo exento de retos y obstáculos.

- *“La negativa de una empresa de maquinaria de la zona a servirnos debido a que era proveedora de una competidora nuestra, fue un revés importante para nosotros, pero conseguimos otro fabricante también en la zona y pudimos ampliar nuestra fabricación. Pero la mayoría de las máquinas adquiridas en los últimos años son de un fabricante italiano”*- señala Lourdes.

**Ilustración 5: Operario empleando un cepillo FECIN**



Fuente: FECIN

Tras identificar esta empresa, en el año 2000 llegaría a FECIN la primera máquina transfer. Debido al éxito del producto y de la labor comercial, los cepillos FECIN eran apreciados y el reto era dar respuesta a la fuerte demanda. En esos primeros años hubo inversiones de una máquina por año y el cambio fue radical, ya que cada máquina permitía aumentar la productividad como mínimo por 4.

Además del esfuerzo inversor que hizo la propiedad, también fue necesario trabajar de forma distinta, que permitiese controlar los stocks que el nuevo ritmo de fabricación generaba. La llegada del primer ordenador IBM fue todo un acontecimiento en la empresa. Pensaban que el trabajo de oficina se iba a ver reducido, pero... para nada. Al contrario, el trabajo se multiplicó al tener que codificar todas las referencias, tarea que asumieron Lourdes y José Maria Olea principalmente.

- *“El tema informático siempre ha sido importante. La generación anterior ha facilitado que estemos informatizados, han sido proclives a incorporar tecnología hasta el último momento”* – Eñaut Berasaluce, administración comercial de FECIN.

Por ello, se tuvo que abordar con gran esfuerzo la transformación del proceso de producción, con varios cambios del *layout* de la planta y la necesidad de digitalización del proceso productivo.

- *“Cuando me incorporé el proceso productivo estaba organizado en operaciones monofásicas, es decir, las máquinas estaban organizadas por tipos y no había un layout de proceso productivo como tal”*- Josu, director de producción de FECIN.

En 2005, la empresa contaba ya con cierto grado de digitalización gracias a la implantación de un programa a medida para la gestión. En ese momento, era un ERP cuyos módulos, ventas, administración y producción, funcionaban de forma independiente. Pero antes de la integración de estos elementos, que no llegaría hasta 2011, se optimizó la operativa del taller.

En 2007 se abordó la primera reorganización del *layout* de la planta y se ubicaron las máquinas por proceso. Aunque tanto la inversión en automatización, la redefinición de proceso productivo y el cambio del *layout* fueron importantes, la digitalización de la planta ha sido la palanca más relevante que ha permitido a FECIN conocer en detalle cuestiones como cuánto realmente cuesta lo que se produce o conocer sus *stocks*.

- *“La anterior generación fue también muy sensible a este tema. De hecho, existía un sistema de información de gestión y otro de producción, y se había hecho un esfuerzo importante desde hace ya mucho tiempo por codificar todo el catálogo, precios, etc... Mi madre pasó muchas horas con todo esto”* - reconoce Amaia.

Una vez reorganizado el taller, se acometió el proceso de interconexión, la integración de los datos del taller con la información de gestión. Prácticamente en paralelo, en 2012, se reestructuró la planta debido a la incorporación de máquinas, con el fin de configurar células en las que poder realizar cada proceso de principio a fin.

- *“En 2011 empezamos a trabajar con una empresa de servicios informáticos para acometer el proceso de integración de la parte de producción con ventas y administración, que hasta ahí había funcionado en paralelo” – Josu, director de producción de FECIN.*

Tras años de crecimiento, en 2016, FECIN avanzó en la digitalización de la planta, informatizando la captura de datos en planta y permitiendo la lotificación y trazabilidad del producto. Todo ello no era un fin en sí mismo, sino que se hizo en favor de una mejora en el servicio al cliente, siendo el reto mayor la integración eficiente de producción y gestión.

- *“Cuando incorporamos las máquinas automáticas 2006 recuerdo que entró un super pedido que nos causó muchísima tensión, pero nos lanzamos a ello con objeto de cumplir fechas ... No teníamos experiencia en un pedido tan grande y personalizado. Lo pasamos mal, pero luego la recompensa de haber sido capaces fue tremenda. Hay una evolución, ahora estamos mucho mejor preparados, para enfrentarnos a los retos, la digitalización nos ha permitido ser más capaces de abordar estos retos “- Josu, director de producción.*

## La Imagen de marca, frente a la mayor presión del entorno

La empresa está cada vez en un entorno más complejo. Competitivamente, FECIN siempre ha servido en 24-48 horas a sus clientes con todo lo que esto implica de planificación y stock; pero, por otro lado, los plazos de los proveedores se han alargado. Enfrentándose a un puzzle difícil de resolver.

- *“Por un lado, el consumidor final es cada vez más exigente y, por otro lado, el intermediario cada día asume menos riesgos, y nos los pasa a nosotros. Esto junto con el riesgo de falta de suministro, cada vez el puzzle es más difícil de cuadrar”- señala Amaia.*

Esta situación impacta en la cuenta de resultados de la empresa, que ha visto reducir sus márgenes desde hace una década. En ocasiones, la rentabilidad se ve afectada por cuestiones externas, como en la crisis de 2010; en otras ocasiones, por la necesidad de asumir los gastos que requieren cuestiones como la trazabilidad y las certificaciones, demandadas por el mercado. Finalmente, los clientes trabajan cada vez con menos stock y la aleatoriedad del cliente, que antes se veía paliada por el intermediario, ahora ya sin frenos se traslada hasta el fabricante. Todo esto amplifica la incertidumbre mientras mengua los beneficios de la compañía.

- *“La empresa ha cambiado mucho recientemente. A partir del 2010 ha bajado la rentabilidad del negocio, temas que antes no requerían de recursos, ahora los demandan y esto genera un alto nivel de gastos. Todo ahora es más complejo...”*- reflexiona Lourdes Endeiza.

**Ilustración 6: Dos tipos de cepillos FECIN**



Fuente: FECIN

Todo ello ayuda a FECIN a prepararse gracias a las inversiones en automatización y digitalización mencionadas, para lograr ser más rentable y gestionar pedidos de mayor dimensión en el futuro. Un futuro en el que FECIN quiere ser protagonista y por eso, quiere marcar su identidad en sus productos. De los cepillos que fabricaba en el pasado, pasa hoy a producir cepillos FECIN, esto es, cepillos con nombre e imagen propios, garantía del producto y servicio que ofrecen.

- *“Una imprudencia controlada siempre es buena, sino no se haría ningún cambio. Acabamos de cambiar de imagen corporativa, nos hemos lanzado a ello, es algo importante, refuerza la marca y eso es bueno”- Josu Gerenabarrena, director de producción.*

## ¿Y mañana?

En 2022 FECIN celebra el 60 aniversario de su fundación en 1962 y gracias al esfuerzo de estas tres generaciones y la comunidad que conformaron alrededor de esta empresa; FECIN es hoy una empresa familiar en tercera generación, y es una de las más importantes empresas españolas del sector de la cepillería industrial, estando presente su marca en más de 50 países del globo.

- *“Una empresa no son solo números, sino todo lo que es capaz de hacer. FECIN cambia y evoluciona porque cambian sus personas y el entorno en el que se mueve. Tenemos que constantemente revisar nuestra visión y criterios de negocio para seguir avanzando” – Josu Gerenabarrena, director de producción.*

### Ilustración 7: Celebración del equipo FECIN



Fuente: FECIN

La empresa aprende de su experiencia, tanto de sus fracasos como de sus éxitos, como cuando recibieron aquel pedido gigante y consiguieron responder al mismo en tiempo y calidad, gracias a la involucración de todo el equipo de FECIN. Aquel reto les enseñó los límites de su capacidad y hoy sabrían valorar mejor su oferta, pero también es la prueba de que su fortaleza radica en su unidad y compromiso.

- *“Tú haces un esfuerzo, pero tienes una contraprestación, se reconoce y se compensa. Sin esa flexibilidad no sería posible. Si siempre das y no recibes nada a cambio... sería imposible”* – Josu Gerenabarrena, director de producción.

### Ilustración 8: Equipo de FECIN celebrando el 60 aniversario de la empresa



Fuente: FECIN

Ninguna empresa avanza sin la implicación de sus partícipes. El futuro de FECIN está en manos de sus integrantes, que tienen hoy más autonomía que nunca. Es un momento de crecimiento y oportunidades tanto para los directivos no familiares, que cuentan ya con un bagaje amplio y han integrado los principios y los valores de la familia, como para la familia, que continúa al frente del negocio. Juntos van definiendo el rumbo de esta pyme industrial, que se enfrenta a retos que nunca se había planteado con anterioridad.

Hoy orgullosos de su historia, se presentan en el mercado con una identidad depurada y un producto perfeccionado que son sus mejores armas para conquistar a las nuevas generaciones de distribuidores y suministradores industriales.