

# IBARMIA.

YOUR MACHINE TOOL POINT

## **IBARMIA: La resiliencia y la innovación, claves de una empresa familiar en constante transformación**

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 Enrique Ibarria, Xabier Ibarria, Koldo Arandia y Ion Ander Badiola por su participación en el proyecto. La aprobación de la versión final del caso tuvo lugar en marzo de 2020.

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. (2020) IBARMIA. *Long-run Family Firms Case Studies - Third Collection*, Antonio Aranzábal Foundation, San Sebastián.

Todavía era el mes de junio, y el calor matutino era toda una promesa de las altas temperaturas de la tarde. Antes de abandonar el Citroën C3 aparcado a pleno sol, cubrimos el volante para no quemarnos a la vuelta y nos dispusimos a entrar en el mundo IBARMIA.

En la entrada de las renovadas instalaciones, nos acogieron las fotos de los tres fundadores de la empresa, José Mari, padre y José y Enrique Ibarria, hijos. Un claro homenaje a quienes pusieron los cimientos de lo que hoy es este grupo empresarial.

**Ilustración 1. Los socios fundadores: José María, José Ramón y Enrique Ibarria**

# TO OUR FOUNDERS

## IBARMIA.

IBARMIA\_ EST 1953

**Euskera**

**S**ekule eziztute basarriko generaziotik mundu osoko ferri industrialian buru izatea pasau zion persona hauen lorpenak konsegiuko, baino beaueu zaloriek beti giako gaittute.

1953.n urte izen zean José María Ibarriak, bere seme José Ramón eta Enriqueren batea, IBARMIA abizen familiara izen eta marka bezela harrotasunez damakin enpresa hau sortu zuenektu. Bere sorrera aurretik, urte batzutan plano bidezko piezcan mekanizazioxun ibili zien, José Mariari ikusmen eta espíritu lehiatsuek, eta bere seme José Ramón eta Enriqueren ilusio eta nderak, hasierako proiektu hare mundu mailan zutabezko taladraren fabrikazioxun nagusitasune eta ospie lortzealino eman zeben.

IBARMIAk bere jardueran aurrea egin du eta gaur egun errendimendu handikoz zentro mekanizauen fabrikatzaile famoseu da eta pieza zirkular handiek mekanizatzeko soluziozuk daukena.

Sortzaileek hausturak gabeko eta bizi osoako konpromise erokutsu zeben talerakin, horietatik gure milispen eta esker ona orokutsu nahiz dirokuz eskeretze hau lehen eta oin beaueu esfortzu eta ilusioxun proiektu honen arakastan parte hartu debeneaire luzau nahiz dixeu, eta nola ez, organizazio hontako produktu eta pertsonangan konfiantzie euki deben bezero eta lagunei.

**Castellano**

**N**unca alcanzaremos los logros de estas personas que pasaron de la generación del caserío a liderar las ferias industriales de todo el mundo, pero sus valores nos guiarán siempre.

Fue en 1953 cuando José María Ibarria, junto con sus hijos José Ramón y Enrique, fundaron esta empresa que lleva con orgullo, como nombre y marca, el apellido familiar IBARMIA. Previamente y antes de su constitución, se habían dedicado algunos años al mecanizado de piezas bajo plano.

La visión y espíritu emprendedor de José María y la ilusión y fuerza de sus hijos José Ramón y Enrique, hicieron crecer aquel proyecto inicial hasta alcanzar un liderazgo y prestigio a nivel mundial en la fabricación de taladros de columna.

IBARMIA ha evolucionado en su actividad y hoy en día es un prestigioso fabricante de centros de mecanizado de alto rendimiento y soluciones de mecanizado para grandes piezas circulares. Los fundadores mostraron un compromiso sin fisuras y de por vida con el "taller", por lo que queremos basarnos en nuestra admiración y agradecimiento, agradecimiento que también hacemos extensivo a todas las personas que en el pasado y en el presente han contribuido con su esfuerzo e ilusión al éxito de este proyecto, y cómo no, a los clientes y amigos que han confiado en los productos y personas de esta organización.

**English**

**W**e will never reach the high level of these people that went from a little farm to leading the international industrial tradeshow all over the world, but their values will always guide us.

It was in 1953 when José María Ibarria together with his sons José Ramón and Enrique founded this company that proudly bears the same family name IBARMIA as company name and brand. Previously they had devoted several years to machine parts under drawing.

The entrepreneurial vision of José María and the enthusiasm of his sons José Ramón and Enrique made that project grow to a level world leadership in manufacturing column drills. Since then, IBARMIA has developed the business activity and is nowadays a prestigious manufacturer of moving column machining centers, universal Saxis machining centers and high performance solutions for big circular pieces.

Our founders showed an unbreakable lifelong commitment to our "workshop" for which we want to express our admiration and gratitude. We want to thank them and all the people that during these years have contributed with their effort to the success of this company. We would also like to thank all the customers and friends that have placed their trust in our products and our people.

Fuente: Ibarria

Koldo Arandia, Director General del Grupo IBARMIA salió a nuestro encuentro y, tras recorrer varios pasillos pintados con los colores corporativos, nos acompañó a una estancia cuyos amplios ventanales daban a uno de los espacios de producción de la fábrica, la nave de montaje.

Allí estaba Enrique Ibarria, hijo de José María Ibarria y uno de los tres fundadores del grupo. Rápidamente iniciamos con él una apasionante conversación que nos remontó a mediados del siglo pasado.

## Los fundadores y sus inicios: una historia de crisis y refundaciones del negocio familiar

A finales de la década de los cuarenta del siglo pasado, José Mari Ibarria se lanzó a la aventura de mecanizar piezas sencillas en un pequeño taller de la calle Guardia de Azkoitia. José Mari, que había dejado su vida de camionero, compró con sus ahorros dos tornos y una limadora viejas y, sin conocer el oficio, pero lleno de ideas y energía, comenzó este camino junto a sus dos jóvenes hijos, José y Enrique Ibarria, de 19 y 15 años respectivamente. Los comienzos fueron muy humildes, un conocido de la familia, operario de la cercana Construcciones Juaristi les apoyó en la aventura aportando su conocimiento y consejo. En aquella época, Construcciones Juaristi era una empresa pionera y tractora del sector de la metal-mecánica en una zona como Azkoitia, donde hasta ese momento la producción manufacturera se había reducido a actividades relacionadas con el tratamiento del yute.

Los primeros encargos vinieron de Tornos Egiguren de Zumaia. En el taller de los Ibarria, se mecanizaban las piezas que luego eran rectificadas en Juaristi antes de entregarlas a Egiguren. Tras un par de años con esta dinámica, Pablo Goikoetxea, encargado de Egiguren, fundó en Azpeitia Tornos Lafayette y siguió encargando a José Mari Ibarria la mecanización de sus piezas.

### Ilustración 2. Enrique y José Ibarria, un operario y José Mari Ibarria en su primer taller



Fuente: IBARMIA

Con el paso del tiempo, Tornos Lafayette fue poco a poco encargándose también de la mecanización de sus propias piezas y fue el mismo Pablo Goikoetxea, que se dedicaba a viajar y estaba en contacto con el mercado, quien aconsejó a la familia Ibarria que les convenía empezar a fabricar taladros de sobremesa y taladros de columna, ya que había observado que eran demandados y no había suministradores en el mercado.

José Mari siguió el consejo, acogió la idea y la familia empezó a fabricar en 1953 sus primeros taladros. Buscaron un nombre corto y fácil que pudiera ser reconocible en el mercado. Así, a partir del apellido familiar, José Mari creó la marca Taladros IBA. La demanda era creciente; pero la familia no tenía los recursos suficientes para realizar las inversiones en materiales y maquinaria que eran necesarias para seguir fabricando y José Mari decidió la entrada de nuevos socios en la empresa. Por un lado, el dueño de la ferretería de la que se proveían; por otro, Antonio Sudupe quien, tras trabajar en Juaristi, era uno de los dos fundadores de otra empresa cercana, Sierras SABI, y finalmente, el cuñado de José Mari quien invirtió sus ahorros en la aventura de fabricar taladros. En total, IBARMIA pasó a ser una empresa con seis socios.

Al poco tiempo de esta primera refundación, una primera crisis les arrasó y les destruyó casi por completo. IBARMIA, fabricaba y fabricaba. Los taladros IBA se vendían, pero, a pesar del tirón inicial de la demanda, la empresa no ganaba dinero suficiente. La falta de conocimiento sobre los costes reales, llevaron a que el pago de materiales y salarios ahogaran el negocio cuando el mercado de los taladros empezó a decelerar en 1957 y, para seguir vendiendo, hubo que tirar precios. Es estos años, IBARMIA no podía pagar a sus proveedores y, finalmente, el proveedor principal de fundido, Fundiciones Olazabal y Huarte de Vitoria, llevó a juicio a IBARMIA y se quedó con todo. Como consecuencia de ello, los socios de IBARMIA perdieron todo lo invertido hasta el momento.

- *“Olazabal y Huarte se quedó con los planos, los modelos, el poco material que había en el taller, toda la maquinaria y la marca IBA. Fue terrible, nos quedamos sin nada de nuevo. Hubo que volver a empezar”* - recuerda Enrique Ibarria, socio fundador del Grupo IBARMIA.

José Mari y sus dos hijos no tuvieron otra salida que la que Olazabal y Huarte les ofreció, mantener la actividad del taller, es decir, seguir fabricando taladros, pero bajo el control de los fundidores de Vitoria. Esta situación duró hasta 1960, cuando Olazabal y Huarte decidieron llevar toda la actividad de fabricación de Taladros IBA a su fábrica de Vitoria, a cambio de una pequeña compensación económica a la familia.

- *“Había un acuerdo de palabra que no se cumplió. El acuerdo era que nosotros seguíamos trabajando y cuando el taller ganase el dinero suficiente para pagar la deuda pendiente, podríamos retomar el control del taller”* – señala Enrique Ibarria, socio fundador del Grupo IBARMIA.

José Mari, emprendedor infatigable, incómodo bajo la dirección de Olazabal y Huarte, intuyendo de antemano lo que iba a acontecer, encargó a su hijo José que diseñaran y prepararan los modelos y piezas para fabricar dos taladros. Este trabajo se realizaba por la noche junto con Jose Mari “Xague” cuando éste se libraba de sus tareas en Juaristi. Esas dos primeras unidades se montaron en un local de Ángel Sudupe “Patakie” con algunos trabajadores de confianza. El traslado de IBA a Vitoria sembró gran inquietud en las aproximadamente 20 personas que ocupaba la actividad. En ese momento de desconcierto y desánimo, se les planteó la duda: podían seguir intentando sacar adelante su propia empresa o podían hacer como otros muchos e integrarse en alguna de las empresas locales como operarios.

- *“En aquel momento mi padre nos dijo, siempre vais a poder trabajar para otros, sois jóvenes, podemos intentarlo de nuevo. Era un emprendedor nato. Mi hermano mayor tenía gran conocimiento técnico, yo le respetaba muchísimo y aunque algo más conservador en su visión, éramos un equipo muy complementario.”* - destaca Enrique Ibarria, socio fundador del Grupo IBARMIA.

Por un lado, unos ocho operarios siguieron a la familia Ibarria. Por otro lado, otros tantos, liderados por Antonio Sudupe y Pedro Mari Arizmendi, fundaron la vecina y eterna rival Taladros ERLO la cual, junto con otros socios e importante apoyo financiero externo, acometió una fuerte inversión en un local de 1.000 m<sup>2</sup>.

La familia Ibarria, con sus trabajadores, decidió refundar el negocio de forma mucho más humilde, por la escasez de recursos financieros, en un local pequeño de 100 m<sup>2</sup> con una entreplanta para oficinas y denominándose Taladros IBARMIA. Esta refundación fue posible gracias al inestimable apoyo de Mayor Hermanos. En aquel momento, Mayor Hermanos era una de las más importantes distribuidoras de maquinaria con amplia implantación a nivel nacional. Concretamente, fueron la relación del fundador de Mayor Hermanos con José Mari Ibarria y la confianza que el hijo del fundador, Luis Mayor depositó en la familia, lo que les facilitó el oxígeno necesario para la refundación.

- *“La confianza lo hace todo; si pierdes la confianza, no te queda nada.”* – reconoce Enrique Ibarria, socio fundador del Grupo IBARMIA.

Mayor Hermanos les dejó las herramientas, la maquinaria y les giró una primera letra a 90 días, financiando así el pago del equipamiento inicial. A su vez, les compraba los taladros que fabricaban y, dado su prestigio, sus letras eran fácilmente descontables y una fuente de tesorería que permitió a Taladros IBARMIA reanudar la producción de taladros. El periodo 1961-65 fue de mucho trabajo bajo la marca Taladros IBARMIA, hasta que la familia pudo recomprar el local original, volviendo a su lugar fundacional. La expectativa de crecimiento llevó a la familia a expandirse. Compraron otro terreno de 11.000 m<sup>2</sup> entre la familia Ibarria y Luis Mayor y hasta construyeron el puente de acceso al mismo. Alquilaban un segundo local, compraban nueva maquinaria y contrataban más personal, lo cual supuso un incremento del riesgo asumido, además de la dificultad añadida de organizar la producción entre dos centros de trabajo

geográficamente dispersos. Todo ello pasó factura en años posteriores cuando la demanda se volvió a estancar allá por 1967. Tuvieron que vender la mitad del terreno y de nuevo, la relación de confianza con los proveedores a los que se les reconoció la deuda pendiente y contar con el renovado apoyo de Luis Mayor, fueron decisivos para la supervivencia del negocio.

Sobre el nuevo terreno levantaron un magnífico taller bajo el proyecto y planos del yerno de José Mari y cuñado de José y Enrique “Txatxo” Guraya. En agosto de 1969 trasladaron definitivamente la actividad a la nueva ubicación donde actualmente está ubicada la empresa:

- *“Durante ese mes de agosto trabajamos de sol a sol para tenerlo todo listo, en el mes de septiembre ya conseguimos mejorar el nivel de producción que hasta el momento se conseguía conjuntamente en las dos naves separadas”- recuerda con satisfacción Enrique Ibarria, socio fundador del Grupo IBARMIA.*

Esta nueva localización permitió una mayor eficiencia e ir evolucionando hacia la producción de taladros de mayor tamaño.

## La internacionalización en el ADN fundacional de IBARMIA

- *“El primer pedido internacional nos vino sin hacer nada, un distribuidor noruego, Bergsli, nos quería comprar. Nosotros pedimos referencias a Cruz Arriola de LAGUN y como fueron buenas, empezamos a venderle nuestros taladros” – recuerda Enrique Ibarria, socio fundador del Grupo IBARMIA.*

Para cuando en 1965, José Mari Ibarria se empezó a retirar, los dos hijos se habían repartido de forma natural los roles en la empresa. El hermano mayor, José, era el genio que se ocupaba de producto, calidad y producción y Enrique, cuatro años más joven, era el que se encargaba de la gestión comercial de la empresa. José Mari Sagarzazu, empleado del Banco Guipuzcoano y persona de total confianza de la familia, les llevaba la parte contable y financiera y es en esa época cuando se incorporó a jornada completa. Por tanto, entre los tres y, todos a una, gestionaban la empresa.

- *“Cuando mi padre salió de la empresa y vendió su parte, entró como socio Luis Mayor, y quedamos con un tercio cada uno. Luis ha sido una persona maravillosa, un apoyo incondicional que siempre ha ayudado a la empresa”- señala Enrique Ibarria, socio fundador del Grupo IBARMIA.*

A inicios de los 70, decidieron que tenían que vender fuera de España y, es más, de forma decidida se marcaron como meta que el 50% de las ventas fueran al mercado internacional. Fue en 1972 cuando IBARMIA se presentó por primera vez en la Feria EMO de Milán. Enrique y una secretaria que sabía inglés presentaron en el pequeño stand de Milán seis taladros IBARMIA que

se vendieron en la misma feria a un pequeño distribuidor suizo, Rudolf Frei. Para Enrique fue un regalo volver a casa con las manos vacías y entendió rápidamente las oportunidades que estaban perdiendo en el mercado europeo.

- *“La verdad es que inicialmente no nos atrevíamos a salir con nuestro producto; pero cuando lo hicimos, movidos por los altibajos constantes del mercado nacional, nos dimos cuenta de que fuera también había producto bueno, mediano y regular y que nosotros éramos competitivos e interesantes para muchos clientes. Teníamos un precio interesante, y solo teníamos que dar a conocer nuestro producto que era de muy buena calidad. La internacionalización es lo que ha salvado y ha permitido la consolidación de IBARMIA”* – asegura Enrique Ibarria, socio fundador del Grupo IBARMIA.

A partir de entonces, Enrique viajó muchísimo con el apoyo de Jesús “Susó” Ayestarán, amigo, traductor y apoyo inestimable de la familia en esta aventura internacional. Nuevamente, un conjunto de relaciones claves de confianza mutua con distribuidores internacionales fue la clave en la que descansó el crecimiento internacional de IBARMIA. Entre ellas, la relación de amistad entre Enrique Ibarria y Volker Wagner de Maschinen Wagner, potente distribuidor alemán, y Toni Huber, el propietario suizo de Newemag, fueron claves, crecieron juntos y hubo siempre confianza plena entre ellos.

- *“Toni fue y es un gran amigo, él traía a fabricantes a la empresa y a visitar Donostia. Podría decir que más de 1000 personas han visitado Donostia de la mano de Toni, la confianza mutua y honestidad han sido claves en la relación”* - recalca Enrique Ibarria, socio fundador del Grupo IBARMIA.

A partir de la década de los setenta, se asienta la presencia de los taladros IBARMIA en los mercados internacionales con ventas en los cinco continentes (Latinoamérica, Sudáfrica, Japón,...). Sin embargo, los años finales de los setenta y los ochenta fueron muy duros, tanto para la familia, como para el negocio. El mercado europeo empezó a no absorber la producción de taladros y la empresa decide abrir otros mercados, como el latinoamericano, donde poder invertir, crecer y desarrollarse. México y Venezuela fueron los destinos prioritarios de las inversiones, en ambos países se abrieron pequeñas plantas productivas en colaboración con socios externos.

- *“Los ochenta fueron años muy duros. Fue complicado tanto la puesta en marcha como el seguimiento de las inversiones en Latinoamérica. Finalmente, en 1998 IBARMIA salió definitivamente de la inversión en la planta de México, no fue una experiencia ni fácil, ni satisfactoria”* - afirma Enrique Ibarria, socio fundador del Grupo IBARMIA.

## La calidad técnica del producto, el valor diferencial de IBARMIA

- *“Mi hermano fue el maestro de todos los que andaban en el taller. Para él, la calidad era fundamental, había que sacar producto de calidad, si no, no se sacaba.”* - recuerda con nostalgia Enrique Ibarria, socio fundador del Grupo IBARMIA.

José Ibarria siempre buscaba algo más, buscaba mejorar el producto de forma constante y evolucionar en los procesos productivos. A mediados de los setenta, aparecieron los primeros centros de mecanizado y José se dio cuenta que, con el tiempo, iban a anular a los taladros que ellos producían.

Apasionado de la tecnología y la innovación, en 1975 José decidió comprar un centro de mecanizado. En concreto, un centro de mecanizado Wotan de Alemania, con control por cinta perforada y con cambio de herramienta. Gracias a esta inversión se pudieron resolver puntas de trabajo, que siempre eran fuente de conflicto en aquellos años al depender de horas extras de los empleados de taller. La automatización que supuso la implantación de este centro de mecanizado llevó no solo a aumentar productividades, sino a conseguir mejoras en la calidad del producto final. Fue una inversión clave que cambió la forma de trabajar y mejoró mucho tanto la forma de mecanizar y como el montaje. IBARMIA fue pionera en la incorporación de este control numérico de mecanizado dentro del sector nacional de máquina herramienta.

- *“En España no había máquinas de semejante tecnología. Invertimos 23 millones de pesetas de aquella época y ella sola valía más que el resto de activos de producción. Cuando la compramos la verdad es que los números no nos salían, pero José lo tuvo claro desde el principio, era la máquina que quería y, aunque nos costó mucho ponerla en marcha y aprender, fue un avance sustancial para IBARMIA”* - relata Enrique Ibarria, socio fundador del Grupo IBARMIA.

Como resultado de la compra de este centro de mecanizado, de la ampliación previa en 1972, y de la remodelación de la cadena de fabricación que habían diseñado José y “Xague” el delineante de la empresa, la planta de IBARMIA fue un modelo en aquella época para otros fabricantes de la zona y recibía la visita de infinidad de delegaciones.

A principios de los años ochenta, José empezó a entender que lo que había sido su producto estrella, el taladro, tenía los días contados como máquina de producción y que había que avanzar hacia una mayor sofisticación tecnológica. En aquel momento, la oficina técnica de IBARMIA estaba constituida por el propio José, dos personas experimentadas y Xabier, el hijo mayor de José, quien tenía una alta sensibilidad por el diseño industrial y ya conocía la empresa por haber pasado mucho tiempo en el taller haciendo utillajes. Un equipo reducido, pero con gran capacidad técnica.

La inquietud de este grupo le llevó a aliarse con AURKI, una ingeniería electrónica localizada en Mondragón que desarrollaba controles electrónicos y fue embrión de la actual FAGOR Automation, lo que los llevó a aplicar el control numérico a los taladros.

- *“El inicio de la nueva actividad no fue fácil, teníamos problemas en todos los ámbitos, incluso nos costaba encontrar y comprar los componentes básicos para incorporar a esas nuevas máquinas de control”* - recuerda Enrique Ibarria, socio fundador del Grupo IBARMIA.

### Ilustración 3. Un taladro con control numérico de IBARMIA



Fuente: IBARMIA

En la Bienal de máquina herramienta de 1982, presentaron tres modelos de este nuevo producto, capaz de desplazar la pieza a perforar mientras el taladro trabajaba mediante órdenes numéricas. Esto permitía que los taladros ganasen en versatilidad y funcionalidad. Los asistentes no entendieron la innovación. Fue un golpe muy fuerte para el equipo técnico de IBARMIA.

- *“ Sólo unos pocos avezados del entorno del mecanizado, vieron aplicaciones para aquellos taladros CNC y después de 5 años de producción (en paralelo con la producción de taladros convencionales) se abandonó su comercialización”* - relata Xabier Ibarria, socio y Director Técnico del Grupo IBARMIA.

A pesar de estas ventas puntuales, José tenía claro que, con la entrada de la maquinaria de control, los taladros iban a transformarse y, pensando en el futuro de la empresa familiar, veía necesario ir evolucionando en la cartera de productos hacia máquinas que fueran capaces de cambiar automáticamente las herramientas.

- *“Fabricar taladros era lo fácil para nosotros, y además, se vendían bien, pero teníamos claro que había que ir evolucionando. Lo difícil era saber cuál de los caminos tomar y hacia donde evolucionar”* - reflexiona Enrique Ibarria, socio fundador del Grupo IBARMIA.

Así fue como presentaron el primer centro de mecanizado con cambio de herramienta en la Bienal de Máquina-Herramienta de 1985. Para entonces, este tipo de máquinas se entendían bien por los empresarios y se empezaron a vender con mayor facilidad. Sin embargo, a la vez que el mercado crecía, también lo hacía la competencia, en particular japoneses y alemanes que, con máquinas similares, hicieron su aparición en los expositores de la Bienal. Los Ibarria se dieron cuenta entonces de que había más competencia que la imaginada y que, tenían la batalla perdida, salvo que encontrasen un nicho.

En 1985, tras una visita a una feria EMO, José decidió la compra de un nuevo centro de mecanizado vertical. Esta vez el objetivo no era mejorar la producción interna, sino analizarlo para empezar a fabricar y vender centros de mecanizado. José vio que podrían adaptar la máquina según necesidades de los clientes y que esto les permitiría dejar fuera de la batalla competitiva a los japoneses, que no personalizaban su producción. Sin embargo, la transición hacia el nuevo producto costó más de una década en producirse.

- *“No fue fácil pasar de ser líder con un producto de 3000 euros (precio medio de un taladro convencional), a convencer al cliente con un producto de 300.000 euros. Durante años fuimos “esos taladristas que ahora fabrican centros de mecanizado”. Ese sanbenito nos acompañó hasta bien entrados los años 2000”* - apunta Xabier Ibarria, director técnico del Grupo IBARMIA.

#### **Ilustración 4. Centro de mecanizado vertical de IBARMIA**



Fuente: IBARMIA

## La completa transformación del modelo de negocio

Estando Koldo Arandia, cónyuge de Salomé, la hija mayor de Enrique Ibarria, en una estancia formativa en Inglaterra, Enrique le propone a este Licenciado en Administración y Dirección de Empresas por la Universidad de Deusto, entrar en la empresa para apoyarle en el área comercial internacional.

En abril de 1988, tras su regreso del Inglaterra, Koldo entra en la empresa.

- *“Mi padre fue empresario y desde adolescente siempre estuve pegado a la empresa, bien intentando cobrar impagados o en el taller de mecanizado de mi tío en Andoain donde trabajaba los veranos con la sierra, el taladro, el torno o la fresadora. Gracias a todo ello, el entorno de IBARMIA no me resultaba tan distante. Además de gestionar, he querido implicarme en la propiedad, comprando acciones de IBARMIA, soy el único accionista que no es de la familia”* - señala Koldo Arandia, gerente de Grupo IBARMIA.

Emprendedor, trabajador y con muchas ideas, Koldo empieza a dinamizar una red de ventas para entonces muy consolidada gracias a la trayectoria exportadora de la empresa. Además, era una nueva época de bonanza con una demanda que no se podía satisfacer.

- *“Cuando me incorporé, las cosas rodaban de forma fácil, éramos jóvenes, nos íbamos a comer y cuando volvíamos teníamos un montoncito de faxes con nuevos pedidos de taladros.”*- afirma Koldo Arandia, gerente de Grupo IBARMIA.

Pero, nuevamente, la crisis azotó a este sector en el periodo 1992/93, coincidiendo con las Olimpiadas de Barcelona y la Exposición Universal de Sevilla. Fue un periodo muy duro, pero los pedidos de centros de mecanizado que llegaban desde Italia empezaron a mejorar la situación.

### Ilustración 5. Los taladros IBARMIA expuestos en una feria del sector



Fuente: IBARMIA

Así, paso a paso, la división de centros de mecanizado empezaba a lograr un buen posicionamiento en los mercados exteriores. No sólo el producto había mejorado, gracias a la obsesión por la calidad de José, sino que también contaba con un diseño atractivo de la mano de su hijo Xabier. De hecho, en 1996 ya habían ganado el Premio de Diseño de la Bienal de ese año.

- *“Nuestro diseño era propio, hecho en casa. José, el delineante y yo mismo lo habíamos desarrollado y competimos contra el diseño subcontratado de grandes marcas tradicionales de máquina herramienta como Ona o Danobat. Fue un premio que nos llenó de orgullo porque IBARMIA, en los noventa, no tenía el peso que tiene hoy en el sector.”* - apunta Xabier Ibarria, director técnico del Grupo IBARMIA.

Koldo visualiza rápidamente que la empresa debe evolucionar y, que seguir dedicándose a los taladros, es un lastre en esa evolución hacia los centros de mecanizado que necesitaba de todos los recursos y energía disponibles en la organización. Así, a finales de los 90, y tras la aproximación de otro fabricante guipuzcoano de máquina-herramienta de mayor nivel, Koldo propuso a la familia la desinversión de la línea de taladros. Esta propuesta llegaba en un momento en que podría parecer una herejía, máxime cuando durante esos años 1998-2000, se vendieron la mayor cantidad de taladros de la historia de IBARMIA.

El desarrollo de la división de centros de mecanizado afectó a la organización y a los procesos internos: ventas, ingeniería, producción, montaje, asistencia... Se vio claro que IBARMIA tenía que dedicarse a fabricar máquinas de control numérico a medida de ese cliente final. Esto supuso que IBARMIA cambió radicalmente su interlocutor en el mercado: del distribuidor/mayorista de maquinaria al cliente/usuario final industrial. Había que transformar no solo la actividad, sino, los recursos básicos necesarios para sostenerla: personas y conocimiento. Se empezó a capturar nuevo talento, ingenieros que nutrieran con capacidades y conocimientos la base sobre la que construir la nueva IBARMIA.

- *“José era un genio, técnicamente un fuera de serie y Enrique era totalmente respetado por él y por el resto; pero no se podía replicar ese modelo. La transición del modelo de negocio ha exigido el compromiso de más personas.”*- afirma Koldo Arandia, gerente de Grupo IBARMIA.

En el año 2000, Koldo Arandia asumió la gerencia del Grupo IBARMIA. Los dos fundadores estuvieron totalmente de acuerdo en que Koldo tenía el perfil adecuado para abordar esta revolución en el modelo de negocio de la empresa y garantizar la sostenibilidad del legado familiar en el futuro.

- *“Siempre me he sentido apoyado por los fundadores, Enrique y José, y también por el resto de la familia a pesar de los momentos complicados que hemos vivido. El hecho de no ser de Ibarria me ha permitido separar ámbitos claramente, y debo decir que la familia siempre ha apoyado las decisiones estratégicas que se debían tomar,*

*especialmente en los momentos duros.”- afirma Koldo Arandia, gerente de Grupo IBARMIA.*

La transición en la dirección fue suave y se hizo poco a poco. Lo más difícil fue la transición del modelo de negocio. En el 1995/6, con el apoyo de un consultor alemán, Herr Becker, se realizó una investigación de mercado por toda Alemania, y se concluyó que la fabricación de centros de mecanizado de mesa fija y columna móvil era una apuesta acertada, pero que había que incorporar el cabezal de giro automático como opción. Con el convencimiento de la familia, tras no pocas dudas, finalmente en el 2001 se decidió entrar en el mundo de las máquinas con cabezal con giro automático, que, hoy en día, constituye el 90% de lo que se fabrica en IBARMIA. El primer prototipo se expuso en la EMO de Hannover que se inauguró el 12 de septiembre del 2001, justo al día siguiente del ataque terrorista a las torres gemelas de New York resultando la feria un enorme fracaso por dicho motivo.

La actividad de los centros fue creciendo hasta alcanzar una exportación de más del 80% de la producción, pasando de la venta exclusiva en el entorno europeo a la apertura a mercados más lejanos como los de los países emergentes y Norteamérica. La convivencia con los taladros era cada vez más compleja y, a sugerencia de Koldo, se aceptó crear sociedades independientes para los centros, los taladros y el mecanizado bajo una estructura de Grupo que se ejecutó con el nuevo año fiscal en enero, 2006. Era una preparación para lo que debía venir y fue la segunda vez, a finales del 2006, cuando finalmente la familia accedió a la propuesta de Koldo de vender la actividad aun boyante de taladros, a la vecina y eterna rival Talleres ERLO. Esta decisión fue especialmente dolorosa y difícil por el contenido emocional de la misma, pero determinante en el posterior despegue de IBARMIA. El proceso de negociación con ERLO fue largo, pero la persistencia de Koldo lo llevó a buen término, firmándose en 2009 y estando aun en 2019 vigentes algunos de sus acuerdos.

## Savia nueva en Ibarmia, aprendiendo juntos

- *“Damos mucha importancia a la selección de personas, para ello está Amaia Ibarmia en la dirección de personas. Queremos personas honestas y que sean capaces de comprometerse con el proyecto.”- destaca Koldo Arandia, gerente de Grupo IBARMIA.*

A finales de los noventa, con la entrada de los nuevos ingenieros, IBARMIA se centra en el diseño de los cabezales giratorios. La petición de esta innovación, que había sido detectada en la investigación de mercado con Becker, llegó de la mano de un agente alemán de IBARMIA, Willi Mazeth, una fuerza de la naturaleza para las ventas.

- *“Un día se me acercó y me dijo: ¿cuándo vais a fabricar un cabezal con giro automático? Los alemanes ya lo tienen y estoy perdiendo ventas. Nos van a dejar fuera del mercado” - recuerda Xabier Ibarmia, director técnico del Grupo IBARMIA.*

A raíz de esta solicitud y obligada por el mercado, en años sucesivos, IBARMIA desarrolla diferentes tipologías de cabezales de giro automático, que a su vez conformarán las nuevas familias de centros de mecanizado de 5 ejes.

En 1998, formaban la oficina técnica 5 ó 6 personas. Los ingenieros que ingresaron posteriormente tuvieron que integrarse en un equipo que llevaba muchos años funcionando de una forma muy tradicional. Poco a poco, se fueron ganando la confianza de los *seniors* y estos empezaron a confiar y delegar en ellos. Gracias a ello, hoy en día IBARMIA fabrica 80 centros de mecanizado al año con una alta complejidad, nivel de personalización y alta sofisticación de la tecnología incorporada.

- *“Fui de los primeros ingenieros que entró en IBARMIA. Las expectativas eran altas y a pesar de los inicios duros, empiezo a ganarme la confianza de la dirección y antes del año me hicieron contrato fijo. Yo venía de un centro tecnológico y el ritmo, exigencia y presión asociada a una actividad como la que tenía IBARMIA supusieron un cambio radical en mi día a día, fue un baño de realidad. Poco a poco fui asumiendo más responsabilidades y gestionando equipos de diseñadores. La incorporación de personas ha sido una constante: de 5 o 6 que éramos a finales de los noventa, a las aproximadamente 30 personas que componen hoy la ingeniería.”* – Jon Ander Badiola, Director del Departamento de Ingeniería de producción del Grupo IBARMIA.

Las nuevas incorporaciones aportaron ilusión, compromiso y base técnica adquirida en la universidad. El creciente peso de estas personas en la organización hizo que la empresa tuviera que adaptarse a las inquietudes profesionales, y a establecer planes de carrera dentro de IBARMIA. Para atraer y retener el talento, era necesario incentivar a las personas, empoderarlas y dotarlas de autonomía. Fue un momento clave, en el que entre la dirección y dos de los ingenieros que ya llevaban varios años en la empresa, se planteó una reorganización de la Ingeniería.

- *“Planteamos separar la ingeniería de la producción, de una ingeniería liberada del día a día, dedicada al desarrollo de nuevos productos, vigilancia tecnológica, a partir del contacto intenso con el cliente durante la preventa de las máquinas. Formamos parte activa de esta reestructuración, en la que vimos un proyecto ambicioso y motivador”* – Jon Ander Badiola, Director del Departamento de Ingeniería de producción del Grupo IBARMIA.

El cambio organizativo produjo un valor diferencial. El dotar a un grupo dentro de la organización de tiempo específico para vigilar el entorno de una manera sistemática, sin estar inmersos en el día a día permitió propulsar la exploración y el desarrollo de producto. Este departamento de Ingeniería de Nuevos Desarrollos integra hoy a 9 ó 10 ingenieros, que también se dedican a la preventa, adaptando el producto a las necesidades reales del cliente.

- *“El hecho de que la preventa y los nuevos desarrollos estén en manos del mismo equipo es importante porque el diálogo con los potenciales clientes permite a IBARMIA adquirir mucho conocimiento y analizar cómo el mercado reacciona ante las ofertas de la empresa. El proceso de preventa, incluso aunque sea fallido, es una fuente*

*inagotable de conocimiento para la mejora del producto.” – Jon Ander Badiola,  
Director del Departamento de Ingeniería de producción del Grupo IBARMIA.*

La otra pata del área de Ingeniería, la constituye el Departamento de Ingeniería de Producción, que al principio sólo abarcaba el diseño mecánico. Sin embargo, en 2007, se vio la necesidad de unir dos mundos que hasta entonces habían evolucionado de forma independiente: el diseño mecánico y el diseño electrónico. Conforme las máquinas adquirían más personalización y sofisticación, el diseño mecánico y el electrónico no podía ir por separado, tenían que ir de la mano y evolucionar a un diseño mecatrónico. Por esta razón, ambas ingenierías se integraron y ahora forman un departamento de unas 20 personas.

- *“La fase de diseño debe contemplar aspectos más allá del diseño puramente mecánico. La respuesta dinámica de la máquina debe ser un objetivo desde el primer momento, lo que nos mueve a una mejor sincronización entre la parte mecánica y la de ajuste electrónico de las máquinas. Otros aspectos como el coste o el impacto medioambiental son ingredientes cada vez más importantes en todo diseño, sin olvidarnos de ser escrupulosos en el cumplimiento de las directivas europeas de seguridad de máquinas.” – Jon Ander Badiola, Director del Departamento de Ingeniería de producción del Grupo IBARMIA.*

En definitiva, las personas, la organización y la dirección de IBARMIA han evolucionado con los tiempos.

- *“Desde 2015 soy miembro del Comité de Dirección de IBARMIA. En el Comité de Dirección estamos trabajando 10 personas y la mayoría de ellas no somos parte de la familia. El protagonista de esta apertura ha sido Koldo, él ha visto la necesidad de abrir las responsabilidades de dirección y gestión de la empresa a personas comprometidas con el proyecto, aunque no formen parte de la familia.” – Ion Ander Badiola, Director del Departamento de Ingeniería de producción del Grupo IBARMIA.*

## La familia, el puntal de Ibarmia

En 2005, tras largas negociaciones con el Ayuntamiento de Azcoitia y la Diputación Foral de Gipuzkoa, se ampliaron 2000 m<sup>2</sup> a los 8000 m<sup>2</sup> que ya tenían de instalaciones, sumando 10.000 m<sup>2</sup>. Esto permitió a IBARMIA pasar de instalaciones de 7 metros de altura, a 2 nuevos pabellones de 12 metros de altura, con grúas de 40 y 32 toneladas. Esta capacidad no era insignificante, les permitió lanzarse a la fabricación de maquinaria para el mecanizado de grandes piezas circulares, bridas y anillos para el sector eólico. Sin esos pabellones, esta maquinaria no se hubiera podido construir. Todo empezó con un pedido de Forjas de Iraeta (Aizarnazabal) realizado un día de Nochebuena. Koldo Arandia y Xabier Ibarmia hablaron con el gerente y este les hizo la petición.

- *“Nos solicitaron una máquina grande y robusta; tenía que ser realmente dura porque la iban “a romper”. Lo plantearon como una condición que suponía un reto, y tras hacer números, volvimos a hablar con ellos y les presentamos un presupuesto de 999.800 euros. Lógicamente se sorprendieron: ¡un millón de euros por un taladro! Lo pensaron y un 24 de diciembre pasaron el pedido. A los seis meses, en una visita del cliente para visualizar el avance del proyecto, dio un paso atrás por la sorpresa: “¡Ahora entiendo por qué vale un millón de euros!” nos comentó. Y es que el taladró pesaba 125 toneladas.”* - recuerda Xabier Ibarmia, director técnico del Grupo IBARMIA.

De nuevo, la relación de confianza con este comprador permitió cerrar este pedido a IBARMIA, que hasta entonces no había fabricado nada parecido. El cliente quedó satisfecho y repitió la compra con tres taladros más, en diferentes años. Así fue cómo en 2005 IBARMIA se convertía en referente para el taladrado de bridas y anillos para el sector eólico. Hasta tal punto fueron un referente en el sector, que los rivales desestimaban presentar sus ofertas en las licitaciones cuando estaba IBARMIA entre los licitantes.

Sin embargo, en los años 2008 y 2009 empezaron las anulaciones de pedidos. IBARMIA tuvo un valle importante tras un crecimiento fenomenal. Por un lado, las eléctricas y los gobiernos no invertían y, por otro lado, había remanentes de stock suficientes para cubrir la poca demanda existente. Así fue como el mundo eólico cayó en picado y en 2009, se hizo un ERE que afectó a una buena parte de la plantilla de IBARMIA. Fueron años duros, literalmente no entraron pedidos en 2010 y 2011. De hecho, un año se vendieron tan solo 5 ó 6 máquinas.

IBARMIA en esos años, además de sufrir la deceleración del sector eólico, había perdido competitividad en su tradicional mercado de centros de mecanizado. Durante el *boom* de pedidos del sector eólico, la empresa descuidó el resto de la producción y su nave se dedicó por completo a la producción de máquinas para el sector eólico. Desatendieron a los distribuidores tradicionales, y el mercado los acabó echando por no ser competitivos en plazo y servicio.

Una vez más, un momento malo para la empresa en que la familia volvió a respaldar el proyecto. En el momento crítico, en lugar de cerrar o vender, la familia decidió continuar apostando por la empresa, apoyándola financieramente. Este apoyo contó con la respuesta de toda la organización, que contribuyó al esfuerzo a través de dos vías: la retención del 25% del sueldo, retención que posteriormente fue devuelta, y la apuesta por la evolución del producto, a través de la innovación y el diseño.

- *“El producto tradicional se había descuidado. Como no había pedidos, teníamos tiempo y todos los trabajadores nos comprometimos y aprovechamos para realizar mejoras de diseño y seguridad e innovaciones que en épocas de alto nivel de actividad no podíamos acometer. Eso supuso un salto. Pero hubo más. La familia tiene un orgullo muy grande, sus raíces y compromiso han permitido dar continuidad a la empresa. Es una filosofía de vida, si la propiedad no apuesta por la empresa, el negocio está perdido. No ha habido una situación sencilla en todos estos años y la familia ha estado*

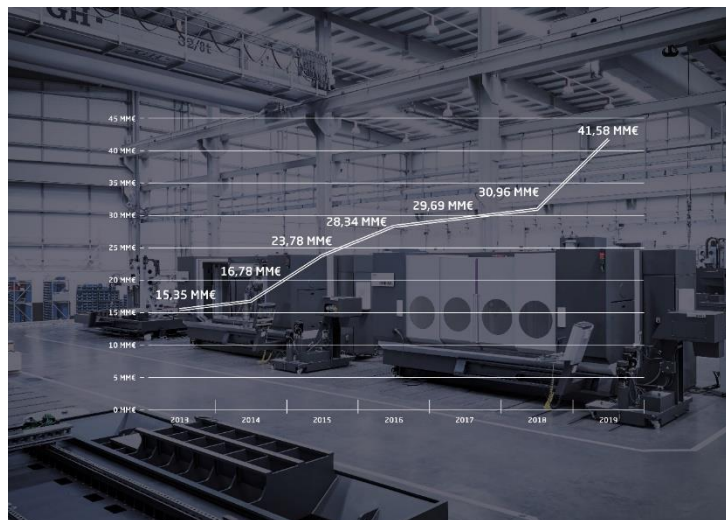
*siempre detrás apoyando el proyecto.*” – Ion Ander Badiola, Director del Departamento de Ingeniería de producción del Grupo IBARMIA.

## IBARMIA hoy

La renovación de las personas, junto con la introducción de planes estratégicos y nueva organización de la dirección y de los procesos en la empresa, han permitido que IBARMIA evolucione.

- *“A través de instrumentos como la Berrikuntza Agenda del Gobierno Vasco, hemos conseguido dar pasos adelante, configurando un Comité de Dirección que sea reflejo de la profesionalización de la gestión, reorganización societaria y de la organización interna, así como la aprobación de planes estratégicos. En 2013 aprobamos un plan estratégico decisivo que denominamos TOP202430, que plantea un plan de despegue de ventas de centros de 20, 24 y 30 millones respectivamente para el periodo 2014-2016”*- relata Koldo Arandia, gerente de Grupo IBARMIA.

**Ilustración 6: Evolución de las ventas del Grupo IBARMIA 2013-2019**



Fuente: IBARMIA

Así, fruto de su recorrido histórico y de las decisiones tomadas en los últimos tiempos, IBARMIA ha sido merecedora de distintos reconocimientos y premios a la innovación y diseño:

- 2019: Premio EMPRESA PYME INDUSTRIAL - Cámara de Comercio de Gipuzkoa.
- 2018: Mención Especial en el PREMIO NACIONAL de Innovación en la 30 BIEMH de Bilbao.
- 2015: Premio INNOVACIÓN EMPRESARIAL - Fundación Empresa Vasca y Sociedad en su 25ª Edición.
- 2012: PREMIO NACIONAL de diseño e innovación en la 27 BIEMH de Bilbao.

IBARMIA introdujo con éxito los cabezales de giro automático a sus centros de mecanizado y lanzó una gama de soluciones de taladrado para piezas circulares (bridas y anillos) basándose en su know-how en el mundo del taladrado y su experiencia en la construcción de máquinas de control numérico. Hoy, en 2019, IBARMIA es un grupo empresarial que aporta soluciones de alto valor añadido en el mundo de los centros de mecanizado de 5 ejes móviles, a medida de las necesidades de sus clientes.

Con un equipo de 140 personas joven y dinámico, IBARMIA realiza una apuesta decidida por la innovación dirigiéndose a mercados destinos de mayor potencial de consumo (EU, USA, China, India...). Su estrategia de Industria 4.0 es un ejemplo de esa apuesta por la innovación, entendiendo este concepto como clave para aumentar la eficiencia y flexibilidad de sus clientes. El futuro de la fabricación viene marcado por la automatización y la robótica, la monitorización permanente y de forma conectada de la máquina, diseños inteligentes de los entornos de trabajo y nuevos procesos productivos como la fabricación aditiva.

#### **Ilustración 7: La moderna oferta de IBARMIA**



Fuente: IBARMIA

Fruto de su colaboración estable con centros de investigación externos como TecNALIA, IBARMA ha incorporado la fabricación aditiva y la impresión 3D para el mecanizado de piezas (adición por láser cladding a sus máquinas multiproceso de 5 ejes), dando luz a la familia ADD-PROCESS. Este nuevo concepto de Centro de Mecanizado Multiproceso está llamado a revolucionar la industria, donde las piezas son mecanizadas en la misma máquina e incluso en la misma atada. El proceso tiene una gran aplicabilidad en la fabricación de prototipos y piezas únicas, así como en la recuperación/repación de piezas de muy alto valor. Los amplios recorridos de los centros de columna móvil IBARMIA, invitan a llevar la fabricación aditiva a piezas de considerable dimensión y por tanto de mayor coste.

Además de innovación y calidad, IBARMIA piensa en el desarrollo de la actividad de forma sostenible, respetando el medio ambiente. El grupo empresarial ha reformulado la metodología de diseño de todas sus máquinas, integrando el aspecto "ecológico" desde el concepto inicial.

Fruto de ello, ofrece máquinas eco-diseñadas: máquinas con un menor consumo e impacto ambiental, así como más reciclables.

- *“Nuestra prioridad siempre ha sido primero la empresa y luego la familia, precisamente para asegurar la sostenibilidad del legado familiar”* -afirma con rotundidad Enrique Ibarria socio-fundador del grupo IBARMIA.

## La IBARMIA del 2022, exigente y genuina

Precisamente pensando en la empresa, IBARMIA ha estado trabajando en la reflexión estratégica para el período 2020-2022. Este proceso ha partido de la identificación de los retos de la empresa por parte del Consejo de Administración. Tras comunicarlos al Comité de Dirección, organizaron cuatro jornadas monográficas, una por reto, en las que invitaron a expertos para poder enriquecer su reflexión estratégica. Los expertos eran directivos de empresas pymes o multinacionales o asesores jurídico-legales. Con ellos también invitaron a dos personas de la empresa relacionadas con cada reto de manera que se ampliara el espectro de perspectivas y la participación interna.

Dos han sido las cuestiones que inevitablemente han acaparado el foco de la reflexión: la globalización y la digitalización. Ambas cuestiones tienen impacto tanto en personas como en la actividad de la empresa y están presentes en los retos planteados. Con un proceso cada vez más participativo y la presentación en la asamblea en febrero de 2020, se pretende que toda la organización haga suyo el proyecto estratégico y se identifiquen con los cuatro retos a los que IBARMIA se enfrenta.

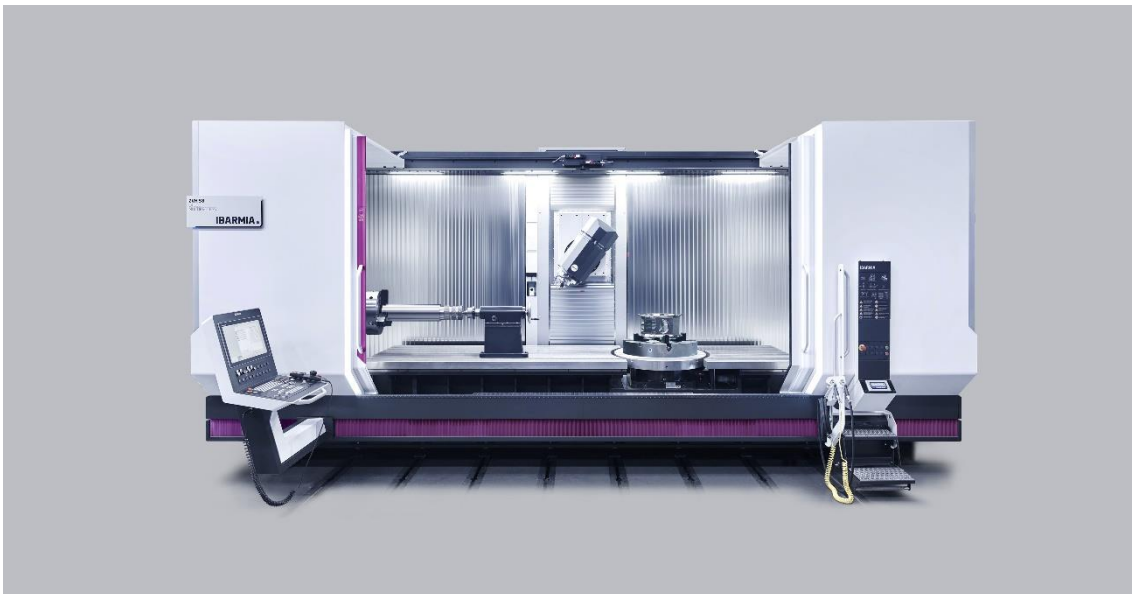
El primer reto, denominado rentabilidad aumentada, pretende que todas las personas que componen IBARMIA impulsen que la empresa gane dinero de forma ética y honesta. La complejidad de la actividad actual y el alto grado de exigencia que supone requiere un enfoque centrado en la rentabilidad de las actividades emprendidas. Por eso, la empresa quiere ser referente en remuneración de los trabajadores, en infraestructuras digitales, y en responsabilidad social con la comunidad y los *stakeholders*.

- *“Entre empresa y familia, empresa. Está claro que la familia es un motor, debe ser un motor, pero lo que debe prevalecer siempre es la sostenibilidad, crecimiento y competitividad del proyecto empresarial...”* – afirma Koldo Arandia, gerente de Grupo IBARMIA.

El segundo reto, plantea la generación de ingresos tanto por venta de productos, como de ingresos por servicios digitales y máquina conectada. Por un lado, se innova en el diseño de las propias máquinas. Para ello, IBARMIA organiza las Jornadas Soñar, cuya primera edición se celebró en Bilbao, y la segunda en Donostia. Para ello, en diciembre once personas de la empresa se desplazaron a comer a San Sebastián y visitaron distintos objetos que con ocasión de la Biental

de Arquitectura de Euskadi Mugak estaban expuestas al público como la Cápsula de Nakagin frente al Náutico; la exposición en el Museo de San Telmo de la Escuela de Ulm; y la de diseño industrial vasco en Tabacalera. Esta inmersión en diseño propio e internacional vino a inspirar el trabajo de los ingenieros de IBARMIA. La sensibilidad por el diseño de las máquinas viene de lejos en esta empresa que tiene a gala haber recibido varios galardones por sus diseños industriales. Por otro lado, se perfila la servitización de la oferta, ampliando no sólo la cantidad, sino también la sofisticación de los servicios a disposición de los clientes.

### Ilustración 8: Centro de mecanizado de IBARMIA



Fuente: IBARMIA

El tercer reto se centra en el branding, y busca la consistencia entre la comunicación y la imagen de marca premium. El objetivo final es crecer y posicionarse en mercados de referentes en calidad, con prestaciones tecnológicas superiores. Para ello, IBARMIA se plantea profundizar su presencia en los tres tipos de mercados en los que está presente: los mercados en los que está presente y con una dimensión relevante; aquéllos en los que tiene acceso y un buen posicionamiento; y finalmente los que tiene acceso, pero donde tiene que mejorar su posición.

- *“Ahora, como al soldado el valor se le supone, se supone que sabemos hacer buenas máquinas. Por eso ahora se trata de aportar algo más, crecer, posicionarte mejor en los mercados, verte referenciado con niveles de servicio, calidad y tecnología superiores”* – señala Koldo Arandia, gerente de Grupo IBARMIA.

Pasar de la fase de inversión en la que muchas pymes están actualmente a una fase de retorno es el recorrido que IBARMIA se plantea para los próximos dos años. Desde la perspectiva de la mini-multinacional que es, la empresa proyecta fabricar en China, lo que hace cuatro años no se planteaba por reto logístico, organizativo y tecnológico que suponía tener que operar en un entorno no dominado y con un pedido complejo que se aborda desde allí.

Finalmente, el cuarto reto se enfoca en la cultura y el talento. Para ello, la empresa ha hecho una reflexión seria sobre lo que IBARMIA es y quiere ser.

- *“No somos una organización sexy, ni irresistible, sí somos singulares, pero sobre todo nos consideramos una organización genuina en cuanto a valores y con compromiso arraigado. Somos una organización muy exigente, que compite globalmente, con alta tecnología, que hace frente a grandes competidores.”* – afirma Koldo Arandia, gerente de Grupo IBARMIA.

En clave de talento, IBARMIA es una organización con capacidad de atraer, a pesar de su exigencia, a una juventud que valore lo genuino. De hecho, su organización es muy joven, con una edad media de 36 años, lo que le confiere la energía que necesita para abordar los retos a los que se enfrenta.

#### **Ilustración 9: Vista aérea de la planta de IBARMIA**



Fuente: IBARMIA

Con todo ello, esta empresa de Gipuzkoa quiere crecer de forma sana, progresar generando progreso y mantener la flexibilidad y la agilidad de sus orígenes. Es consciente de que el ejercicio es difícil, pero sabe que la clave está y estará en las personas. Sólo con el compromiso y la autoexigencia de su equipo, serán capaces de transformar la IBARMIA de hoy para conseguir ser la IBARMIA 2022, exigente y genuina.