

# IBARMIA.

YOUR MACHINE TOOL POINT

**IBARMIA: Erresilientzia eta berrikuntza, etengabe eraldatzen ari den familia enpresa honen gakoak**

Cristina Iturrioz eta Cristina Aragonek idatzitako kasua, Antonio Aranzabal Fundaziorako eta Deusto Business Schoolerako. Egileek eskerrak eman nahi dizkiote enpresari eta, bereziki, Enrique Ibarria, Xabier Ibarria, Koldo Arandia eta Jon Ander Badiolari, proiektuan parte hartzeagatik. Kasuaren azken bertsioa 2020ko martxoaren 20an onartu zen. Itzulpena: Itziar Navarro-Deustuko Unibertsitatea.

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.

Oraindik ekaina zen, eta goizeko beroak arratsaldea are beroagoa izango zela iragartzen zigen. Eguzkitan utzi genuen Citroën C3 autoa, baina atera aurretik, bolantea estali genuen, itzultzerakoan ez erretzeko. IBARMIA munduan murgiltzeko prest geunden.

Instalazio berrituen sarreran, enpresaren hiru sortzaileen argazkiek hartu gintuzten: José Mari aita eta José eta Enrique Ibarria semeak, enpresa talde honen oinarriak jarri zituztenen omenez.

### 1. irudia. Bazkide sortzaileak: José María, José Ramón eta Enrique Ibarria

# TO OUR FOUNDERS

## IBARMIA.

IBARMIA\_ EST 1953



**Euskera**

**S**ekula ez ditte basarriko generaziotik mundu osoko farti industrialian buru izitea pasau zien pertsona hauen lorpenak konsegiatu, baina beauren baitorlek beti gialuko gaititube.

1953 n urte izen zari José María Ibarria, bere seme José Ramón eta Enriquetik in batue. IBARMIA abizen familiara izen eta marka bezela harrotasunez damakin enpresa hau sortu zuenakue. Bere sorraera aurretik, urte batzutan plano bideko piezaen mekanizazioan ibili zien, José Mariari ikusmen eta espiritu lehiatzaileak, eta bere seme José Ramón eta Enriqueten ilusio eta indorek, hasierako proiektu hare mundu mailan zutabezko taladruen fabrikazioan nagusitasune eta ospie lortzealno eman zeben.

IBARMIAk bere jardueran aurrea egin du eta gaur egun errendimendu handiko zentro mekanizazioen fabrikatzaile famosue da eta pieza zirkular haundiek mekanizatzeko soluzioik daukena.

Sortzaileek hausturak gabeko eta bizi osoako konpromisue erakutsi zeben tallerarik, horietatik gure mirespen eta esker ona erakutsi nahi ditoxu. eskertze hau lehen eta oin beauren esfortzu eta ilusiozkin proiektu honen arakastan parte harri debenaire izatu nahi ditue, eta nola ez, organizazio hontako produktue eta prestuzanagun 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 trasladarles 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**

**We** will never reach the high level of these people that want from a little farm to leading the international industrial tradeshows 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.

Iturria: Ibarria

3

Koldo Arandia, IBARMIA Taldeko zuzendari nagusia, zain genuen. Korporazioaren irudiekin margotutako korridoreetan barrena ibili ondoren, areto batera eraman gintuen. Aretoko leiho zabalek lantegiko ekoizpen guneetako batera ematen zuten, muntaia pabiloira.

Aretoan zegoen Enrique Ibarria, José María Ibarriaren semea eta taldearen hiru sortzaileetako bat. Berehala ekin genion solasaldi erakargarri bati, joan den mendearen erdialdera joanda.

## **Sortzaileak eta lehenengo urratsak: familia negozioaren krisi eta birsortzeen bilakaera**

Joan den mendeko berrogeiko hamarkadaren amaiera aldera, José Mari Ibarria pieza errazak mekanizatzen hasi zen Azkoitiko Goardia kaleko lantegi txiki batean. José Marik kamioilari izateari utzi eta aurrezkiekin bi tornu eta karrakagailu zahar bat erosi zituen. Eta ofizioaz ezer gutxi bazekien ere, ideiez eta indarrez beterik, bideari ekin zion, José eta Enrique Ibarria seme gazteekin batera. Josék, artean, 19 urte zituen eta Enriquet, berriz, 15. Apal-apal hasi ziren. Familiako ezagun batek lagundu zien abenturan, lan horren inguruan zekiena erakutsiz eta aholkuak eskainiz. Ezagun horrek Construcciones Juaristi enpresan lan egiten zuen, Ibarriatarren lantegitik oso hurbil. Garai hartan, Construcciones Juaristi enpresa aitzindaria eta traktorea zen metal-mekanikaren sektorean, Azkoitia inguruan manufakturako ekoizpena jutearen tratamenduari lotutako jardueretara mugatzen zenean.

Lehenengo eskaerak Zumaiaiko Tornos Eiguren enpresak egin zizkien. Ibarriatarren lantegian mekanizatzen ziren piezak eta, ondoren, Juaristin artezten ziren, Eigureni eman aurretik. Dinamika horrekin pare bat urtez aritu ondoren, Pablo Goikoetxeak, Eigureneco kargudunak, Tornos Lafayette sortu zuen Azpeitian eta enpresa berriko piezak mekanizatzeko eskatu zion José Mari Ibarriari.

## 2. irudia. Enrique eta José Ibarria, langile bat eta José Mari Ibarria lehenengo lantegian



Iturria: IBARMIA

Denborak aurrera egin ahala, ordea, Tornos Lafayette enpresa bere piezak mekanizatzen hasi zen. Eta Pablo Goikoetxeak, asko bidaiatzen zuenez eta merkatua oso ongi ezagutzen zuenez, Ibarria familiari gomendatu zion mahai gaineko zulatzeko makinak eta zulatzeko makina zutabedunak ekoizten hasteko, ikusi zuelako merkatuko eskaria handia zela eta ez zegoela hornitzaile nahikorik.

José Marik Patxiren aholkuari jarraitu zion eta 1953an lehenengo zulatzeko makinak ekoizten hasi zen. Izen labur eta erraz bat bilatu nahi zuten, merkatuan erraz ezagutzeko modukoa. Eta familiaren abizenetik abiatuta, José Marik Taladros IBA marka sortu zuen. Eskaria gero eta handiagoa zen, baina familiak ez zuen baliabide nahikorik ekoizten jarraitzeko behar zituen materialetan eta makinerian inbertsioak egiteko. Horregatik, José Marik enpresarako bazkide berriak bilatzea erabaki zuen. Alde batetik, lantegiaren hornitzaile zen burdindegia jabea; bigarren, Antonio Sudupe, Juaristin lan egin ondoren, Sierras SABI enpresako bi sortzaileetako bat; eta, azkenik, José Mariren koinatua, aurrezkiak zulatzeko makinak ekoizteko abentura honetan inbertitu zituena. Hala, IBARMIA sei bazkideko enpresa izatera igaro zen.

Erabaki hori hartu eta gutxira, lehenengo krisi bat izan zuten eta ia ezer gabe gelditu ziren. IBARMIAk asko ekoizten zuen eta IBA zulatzeko makinak ongi saltzen ziren, baina eskaria hasieran handia bazen ere, enpresak ez zuen nahikoa diru irabazten. Kostu errealak zenbatekoak ziren ez zekitenez, materialen eta soldaten ordainketek negozioa ito zuten 1957an, zulatzeko makinak merkatua atzera egiten hasi zenean. Eta saltzen jarraitzeko, prezioak murriztu behar izan zituzten. Urte horietan, IBARMIA hornitzaileei ordaindu ezinik gelditu zen eta, azkenean, bere hornitzaile nagusiak, Gasteizko Fundiciones Olazabal y Huarte enpresak, IBARMIA epaiketara eraman zuen eta guztiarekin gelditu zen. Epai horren eraginez, IBARMIAko bazkideek ordura arte inbertitu zuten guztia galdu zuten.

- *“Olazabal y Huartek dena bereganatu zuen: planoak, ereduak, lantegian genuen material eskasa, makineria guztia eta IBA marka. Izugarria izan zen, berriro ere ezer gabe gelditu ginen. Hutsetik hasi behar izan genuen”* – gogoratzen da Enrique Ibarria, IBARMIA Taldeko bazkide sortzailea.

José Marik eta bi semeek irtenbide bakarra izan zuten, Olazabal y Huartek eskaini ziena: lantegiko jarduerarekin jarraitzea, alegia, zulatzeo makinak egiten jarraitzea, baina Gasteizko fundizioaren kontrolpean. Egoerak 1960ra arte iraun zuen horrela. Urte horretan, Olazabal y Huartek erabaki zuen IBA zulatzeo makinak ekoizteko jarduera Gasteizko lantegira eramatea, familiari konpentsazio ekonomiko txiki bat eman ostean.

- *“Hitzezko akordio bat genuen eta ez zen bete. Akordio horren arabera, guk lanean jarraituko genuen eta lantegia zorra ordaintzeko adina diru irabaztera iritsiko zenean, gure negozioa berreskuratuko genuen”* – adierazten du Enrique Ibarria, IBARBIA Taldeko bazkide sortzaileak.

José Mari, ordea, ez zegoen eroso Olazabal y Huarteren zuzendaritzapean, eta ekintzaile nekaezina zenez, gertatu zitekeena aurreikusita, José semeari eskatu zion zulatzeo bi makina egiteko ereduak eta piezak diseinatzeko eta prestatzeko. Lan hori gauetan egiten zuten, José Mari “Xague”rekin batera, honek Juaristiko lanaldia bukatzen zuenean. Zulatzeo lehenengo bi makinak Ángel Sudupe “Patakie”ren lokal batean muntatu ziren, konfiantzazko langile batzuekin. IBAREN jarduera Gasteizera eramango zela jakiteak kezka handia sortu zuen lantokiko 20 pertsonen artean. Ziurtasun ezeko eta etsipeneko une horretan, erabaki bat hartu behar zuten: beren enpresa aurrera ateratzeko lanean jarrai zezaketen edo, beste askok aurretik egin zuten bezala, herriko beste enpresa batzuetan lanean hasi.

- *“Une hartan, aitak esan zigun beti izango genuela aukera beste batzuentzat lan egiteko, baina gazteak ginela eta berriro ahalegindu gintezkeela. Ekintzaile peto-petoea zen. Anaia zaharrenak jakite teknikoak zituen, nik izugarri errespetatzen nuen, eta nahiz eta hain ausarta ez izan, osagarriak ginen guztiak”* – azpimarratzen du Enrique Ibarria, IBARMIA Taldeko bazkide sortzaileak.

Zortzi langilek jarraitu zioten Ibarria familiari. Beste hainbestek, ordea, Antonio Sudupe eta Pedro Mari Arizmendi buru zirela, Taladros ERLO ondoko eta betiereko aurkaria sortu zuten, beste bazkide batzuekin eta kanpoko finantza laguntza handiekin. Inbertsio handiak egin zituzten 1.000 m<sup>2</sup>-ko lokalean.

Ibarria familiak eta bere langileek negozioa askoz ere modu apalagoan birsortzea erabaki zuen, 100 m<sup>2</sup>-ko lokal txiki batean, Taladros IBARMIA izenarekin. Bulegoak solairuarteran jarri zituzten. Lehenengo urrats haietan, ezinbestekoa izan zen Mayor Hermanos enpresaren laguntza. Garai haietan, Mayor Hermanos makineriaren banatzaile garrantzitsuenetako bat zen eta Espainia osoan saltzen zuen. Mayor Hermanoseko sortzaileak harremana zuen José Mari Ibarriarekin

eta sortzailearen semeak, Luis Mayorrek, erabateko konfiantza jarri zuen familiarengan. Horrek eman zien enpresa berriro sortzeko behar izan zuten arnasa.

- *“Konfiantza funtsezkoa da; konfiantza galtzen baduzu, ez zaizu ezer gelditzen”* – aitortzen du Enrique Ibarmiak, IBARMIA Taldeko bazkide sortzaileak.

Mayor Hermanos enpresak tresnak eta makineria utzi zizkien eta lehenengo letra 90 egunera igorri zien; horrek aukera eman zien hasierako ekipamenduaren ordainketa finantzatzeko. Gainera, IBARMIAk egiten zituen zulatzeko makinak erosten zizkien eta enpresak izen oso ona zuenez, bere letrak erraz deskontatzen ziren. Diruzaintzako iturri horrek aukera eman zion Taladros IBARMIA enpresari zulatzeko makinaren ekoizpenari berriro heltzeko. 1961etik 1965era, lan handia egin zuten Taladros IBARMIA markarekin eta, horrela, familiak jatorrizko lokala erosi ahal izan zuen eta sorrerako egoitzara itzuli ziren. Hazkunde aurreikuspenek lantegia zabaltzera eraman zuten familia. 11.000 m<sup>2</sup>-ko beste lursail bat erosi zuten Ibarmia familiaren eta Luis Mayorren artean eta bertara iristeko zubi bat ere eraiki zuten. Bigarren lokal bat alokatu zuten, makineria berria erosi zuten eta langile gehiago kontratatu zituzten. Baina horrek guztiak arriskuak handitu zituen eta ekoizpena antolatzeko zailtasunak areagotu ziren, bi langunek ikuspegi geografikotik bananduta zeudelako. Zailtasun horiek eragina izango zuten aurrerago, 1967an, eskariak behera egin zuenean. Lursailaren erdia saldu behar izan zuten. Berriro ere, negozioak bizirik iraun zezan ezinbestekoak izan ziren hornitzaileekiko konfiantzazko harremana –hornitzaileei zor zitzaiena aitortu zitzaien– eta Luis Mayorrek negozioari eskaini zion babesa.

Lursail berriaren gainean lantegi bikain bat eraiki zuten, “Txatxo” Gurayaren proiektuari eta planoari jarraituz. “Txatxo” José Mariren suhia eta José eta Enriqueren koinatua zen. 1969ko abuztuan, kokapen berrira mugitu ziren eta hantxe jarraitzen du, gaur egun ere, enpresak:

- *“Abuztu hartan orduak eta orduak eman genituen dena prest edukitzeko. Irailean, bi lantegietan lortzen zen ekoizpen maila hobetzea lortu genuen”* – gogoratzen du, pozik, Enrique Ibarmiak, IBARMIA Taldeko bazkide sortzaileak.

Kokapen berriak aukera eman zaien efizientzia handiagoz lan egiteko eta tamaina handiagoko zulatzeko makinak ekoizteko bidea egiten hasteko.

## **Nazioartekotzea, IBARMIAren DNAn, sorreratik bertatik**

- *“Nazioarteko lehenengo eskaera guk ezer egin gabe iritsi zitzaigun. Norvegiako banatzaile batek, Bergsli izenekoak, gure produktuak erosi nahi zituen. Erreferentziak eskatu genizkion LAGUNeko Cruz Arriolari eta erreferentzia horiek onak izan zirenez, gure zulatzeko makinak norvegiarrari saltzen hasi ginen”* – gogoratzen du Enrique Ibarmiak, IBARMIA Taldeko bazkide sortzaileak.

1965erako, José Mari Ibarria enpresatik erretiroa hartzen hasi zenerako, bi semeek modu naturalean banatuta zituzten beren rolak enpresan. Anaia zaharrena, José, produktuz, kalitateaz eta ekoizpenaz arduratzen zen jenioa zen; Enriquek, lau urte gazteagoak, enpresaren merkataritza kudeaketaren ardura zuen. José Mari Sagarzazuk, Banco Guipuzcoanoko langileak eta familiaren erabateko konfiantzazko pertsonak, kontabilitatea eta finantza kontuak eramaten zizkien eta garai hartan, bankua utzi eta enpresan lanaldi osoan hasi zen lanean. Beraz, hiruren artean, elkarrekin, kudeatzen zuten enpresa.

- *“Aitak enpresa utzi eta bere zatia saldu zuenean, Luis Mayor sartu zen bazkide, eta bakoitza enpresaren kapitalaren herenarekin gelditu ginen. Luis pertsona zoragarria izan da, baldintzarik gabeko laguntza eskaini dio beti enpresari”* – adierazten du Enrique Ibarriak, IBARMIA Taldeko bazkide sortzaileak.

1970eko hamarkadaren hasieran, Espainiatik kanpo saltzen hastea erabaki zuten. Are gehiago, helburu gisa jarri zuten salmenten % 50 nazioarteko merkatuetan egitea. 1972an aurkeztu zen lehenengo aldiz IBARMIA Milango Makina Erremintaren EMO Azokan. Enrique eta ingelesez hitz egiten zuen idazkari bat izan ziren Milango stand txiki batean, IBARMIAren zultzeko sei makina aurkezten. Azokan bertan saldu zizkieten guztiak Rudolf Frei Suitzako banatzaile txikiari. Enriquerentzat opari bat izan zen etxera esku hutsik itzultzea eta berehala konturatu zen Europako merkatuan aukerak galtzen ari zirela.

- *“Egia esan, hasieran ez ginen gure produktuarekin kanpora ateratzera ausartzen; baina egin genuenean, Espainiako merkatua oso gorabeheratsua zela ikusirik, konturatu ginen kanpoan ere mota guztietako produktuak zeudela: onak, ertainak eta kaskarrak, eta gu lehiakorrek eta interesgarriak ginela bezero askorentzat. Prezio interesgarria genuen eta gure produktua oso kalitate onekoa zenez, ezagutaraztea besterik ez zitzaigun falta. Nazioartekotzeak salbatu eta sendotu du IBARMIA, zalantzarik gabe”* – ziurtatzen du Enrique Ibarriak, IBARMIA Taldeko bazkide sortzaileak.

Orduz geroztik, Enriquek asko bidaiatu zuen, Jesús “Susó” Ayestaránekin lagunduta. Lagun eta itzultzaile, familiarentzat ezinbesteko laguntza izan zen nazioarteko abentura honetan. Berritoki ere, nazioarteko banatzaileekiko konfiantzazko harremanak gakoak izan ziren IBARMIA nazioartean hedatzeko. Harreman horien artean aipatzekoak dira Enrique Ibarriaren eta Volker Wagnerren arteko adiskidetasuna, Wagner Maschinen Wagner Alemaniako banatzaile indartsuaren ordezkaria baitzen; eta Ibarriaren eta Toni Huberren arteko adiskidetasuna, Suitzako Newemag-en jabea: elkarrekin hazi ziren eta elkarren arteko konfiantza handia izan zen beti.

- *“Toni adiskide handi bat izan zen eta hala izaten jarraitzen du. Fabrikatzaileak ekartzen zituen enpresara eta Donostia bisitatzen. Esango nuke 1.000 pertsona baino gehiago etorri direla Donostiara Tonirekin. Elkarrekiko konfiantza eta zintzotasuna funtsezkoak izan dira gure harremanetan”* – dio Enrique Ibarriak, IBARMIA Taldeko bazkide sortzaileak.

1970eko hamarkadatik aurrera, IBARMIA zulatzeko makinek nazioarteko merkatuetan zuten presentzia sendotzen joan zen, bost kontinenteetan barrena (Latino Amerikan, Hegoafrikan, Japonian...). Baina, 1970eko azken urteak eta 1980ko lehenengoak oso gogorrak izan ziren bai familiarentzat eta bai negozioarentzat. Europako merkatuak ez zituen ekoizten ziren zulatzeko makina guztiak erosten eta enpresak beste merkatu batzuetara joatea erabaki zuen, Latino Amerikara bereziki, inbertitu, hazi eta garatzeko. Mexiko eta Venezuela izan ziren inbertsioen lehentasunezko helmugak. Bi herrialde horietan ekoizpen lantegi txikiak ireki zituzten, kanpoko bazkideekin batera.

- *“1980ko hamarkada oso urte gogorrak izan ziren. Zaila izan zen Latino Amerikako inbertsioak abian jartzea eta haien jarraipena egitea. Azkenean, 1998an, IBARMIA Mexikoko lantegiko inbertsionetik atera zen behin betiko. Ez zen ez esperientzia erraza eta ez atsegina izan”* – dio Enrique Ibarriak, IBARMIA Taldeko bazkide sortzaileak.

## Produktuaren kalitate teknikoa, IBARMIAren balio bereizgarria

- *“Anaia lantegian zebiltzan guztien maisua izan zen. Berarentzat, kalitatea funtsezkoa zen: kalitatezko produktua atera behar zen merkatura; kalitatezkoa ez bazen, ez zen merkatura iritsiko”* – gogoratzen du nostalgiaz Enrique Ibarriak, IBARMIA Taldeko bazkide sortzaileak.

José Ibarriak beti bilatzen zuen zerbait gehiago. Etengabe bilatzen zuen produktua hobetzea eta ekoizpen prozesuetan aurrera egitea. 1970eko hamarkadaren erdialdera, lehenengo mekanizazio zentroak azaldu ziren eta José konturatu zen etorkizunean Ibarriak ekoizten zituen zulatzeko makinak baztertuko zituztela.

Teknologiaren eta berrikuntzaren zale sutsua zenez, 1975ean Josék erabaki zuen mekanizazio zentro bat erostea. Zehazki, Alemaniako Wotan mekanizazio zentro bat erosi zuen. Zinta zulatzeko kontrolatzen zen eta tresna aldatzeko aukera ematen zuen. Inbertsio horri esker, laneko eskaera gehieneko garaiei erantzun ahal izan zieten. Hori oso ongi etorri zitzairen, laneko punta horiek beti gatazka iturri izaten baitziren, lantegiko langileei aparteko orduak egiteko eskatzea ekartzen zutelako. Mekanizazio zentro hori jartzeak ekarri zuen automatizazioari esker, produktibitateak handitzeaz gainera, azken produktuaren kalitatea hobetzea lortu zen. Oso inbertsio garrantzitsua izan zen, lan egiteko modua aldatu zuelako eta, horrela, mekanizatzeko modua eta muntaia asko hobetu ziren. IBARMIA aitzindaria izan zen mekanizazioan zenbakizko kontrola txertatzen, makina erremintaren sektorean, Espainian.

- *“Espainian ez zen horrelako teknologiko makinarik. Garai hartako 23 milioi pezeta inbertitu genituen. Makinak ekoizpeneko gainerako aktibo guztiek baino gehiago balio*

*zuen! Erosi genuenean, zenbakiak ez zitzaizkigun ateratzen, baina Josék oso argi ikusi zuen hasieratik: makina hori nahi zuen. Asko kostatu zitzaigun abian jartzea eta erabiltzen ikastea, baina aurrerapauso handia izan zen IBARMIArentzat” – dio Enrique Ibarmiak, IBARMIA Taldeko bazkide sortzaileak.*

Mekanizazio zentro horren erosketari, 1972an egin zen zabaltzeari eta Josék eta “Xague” enpresako delineaiztaileak egin zuten fabrikazio katearen moldaketari esker, garai hartan IBARMIAren lantegia eredugarria izan zen inguruko beste fabrikatzaile batzuentzat eta hainbat eta hainbat ordezkartzen bisitak jaso zituen.

1980ko hamarkadaren hasieran, José ikusten hasi zen ordura arteko produktu izarrak, zulatzeo makinak, ez zuela etorkizun handirik ekoizpen makina gisa, eta aurrerapausoak eman behar zituela, sofistikazio teknologiko handiagoko makinak ekoizteko. Une hartan, IBARMIAko bulego teknikoa osatzen zuten Josék berak, esperientzia handiko beste bi teknikaririk eta Xabierrek, Joséren seme zaharrenak. Hain zuzen ere, Xabierrek industria diseinuarekiko sentiberatasun handia zuen eta enpresa oso ongi ezagutzen zuen, denbora eman baitzuen lantegian lanabesak egiten. Talde txikia zen, baina gaitasun tekniko handikoa.

Taldearen jakin-minak AURKIREkin ituna egitera eraman zituen. Arrasateko ingeniaritza elektroniko honek, gaur egungo FAGOR Automation-en ernamuina izan zenak, kontrol elektronikoak garatzen zituen eta zenbakizko kontrola zulatzeo makinetan aplikatzea lortu zuten elkarrekin.

- *“Jarduera berriaren hasiera ez zen erraza izan. Arazoak alderdi guztietan genituen, kontrol makina berri horietarako oinarritzko osagaiak aurkitzea eta erostea ere kostatu egiten zitzaigun” – gogoratzen du Enrique Ibarmiak, IBARMIA Taldeko bazkide sortzaileak.*

### **3. irudia. IBARMIAren zenbakizko kontroleko zulatzeo makina**



Iturria: IBARMIA

Makina Erremintaren 1982ko Biurtekoan, produktu berri horren hiru eredu aurkeztu zituzten. Ereduak gai ziren pieza mugitzeko zulatzeko makinak zenbakizko aginduen bidez lan egiten zuen bitartean. Horrela, zulatzeko makinak askoz ere moldakorragoak eta funtzionalagoak izango ziren. Baina bertaratuek ez zuten berrikuntza hori ulertu. Oso kolpe latza izan zen IBARMIAKO talde teknikoarentzat.

- *“Mekanizatuaren esparruko trebe gutxi batzuek baino ez zituzten ikusi CNC zulatzeko makina haien aplikazioak. Eta 5 urtez ekoitzi ondoren (ohiko zulatzeko makinaren ondoan), merkaturatzeari utzi genion”* – dio Xabier Ibarmiak, IBARMIA Taldeko bazkide eta zuzendari teknikoak.

Makina horien salmentak oso txikiak izan ziren arren, José argi zuen, kontrol makinak erabiltzen hasita, zulatzeko makinak eraldatu egin beharko zirela. Horrela, familia enpresaren etorkizunean pentsatuz, beharrezkoa ikusten zuen produktu zorroa bilakatzen joatea, tresnak modu automatikoan aldatzeko gai izango ziren makinak eskaintzeko.

- *“Guretzat, zulatzeko makinak egitea zen errazena, ongi saltzen ziren, baina argi ikusten genuen bilakaera bat egin behar genuela. Zailena zen jakitea zein bide hartu eta norantz joan”* – egiten du gogoeta Enrique Ibarmiak, IBARMIA taldeko bazkide sortzaileak.

Bilakaera horren haritik, tresnak aldatzeko lehenengo mekanizazio zentroa aurkeztu zuten Makina Erremintaren 1985eko Biurtekoan. Ordurako, makina mota horiek ongi ulertzen zituzten enpresaburuek eta erraztasun handiagoz hasi ziren saltzen. Baina, merkaturatzen zirenean, lehia ere handiagoa zen, bereziki japoniarrena eta alemanena, antzeko makinak erakustera etorri baitziren Biurtekora. Ibarmiatarrak orduan konturatu ziren lehia uste baino gogorragoa zela eta borroka galdu egingo zutela, hobi zehatz bat topatzen ez bazuten.

1985ean, Hanoverreko makina erremintaren eta metalurgiaren EMO azoka bisitatu ondoren, Josék erabaki zuen mekanizazio zentro bertikal bat erostea. Oraingoan, helburua ez zen barne ekoizpena hobetzea, baizik eta makina piezaz pieza aztertzea, mekanizazio zentroak fabrikatzen eta saltzen hasteko. José ikusi zuen makina bezeroen beharren arabera egokitzeko gai zirela. Horrek aukera emango zien japoniarrak lehiatik kanpo uzteko, ez baitzuten ekoizpena pertsonalizatzen. Baina produktu berrirako trantsizio horrek hamarkada bat baino gehiago behar izan zuen.

- *“Ez zen erraza izan 3.000 euroko produktu batekin lider izatetik (horixe zen ohiko zulatzeko makina baten batez besteko prezioa) bezeroa 300.000 euroko produktu batekin konbentzitzea. Urte askotan, “orain mekanizazio zentroak egiten dituzten zulatzeko makina egile horiek” izan ginen. Lelo hori izan genuen lagun 2000ko hamarkadako azken urteetara arte”* – dio Xabier Ibarmiak, IBARMIA Taldeko zuzendari teknikoak.

#### 4. irudia. IBARMIAko mekanizazio zentro bertikala



Iturria: IBARMIA

## Negoio ereduaren erabateko eraldaketa

Ibarmiatarrek argi zuten nazioartekotzean aurrera egiteko laguntza behar zutela. Hala, Enriquek Salomé alaba zaharrenaren bikoteari, Koldo Arandiari, enpresan sartzea eskaini zion, nazioarteko merkataritzaren arloan laguntzeko.

Koldo Enpresen Administrazio eta Zuzendaritzan lizentziaduna zen Deustuko Unibertsitatean eta Ingalaterran ari zen ikasten. 1988an, atzeritik itzulita, enpresan hasi zen lanean.

*- “Aita enpresaburua zen eta gazte-gaztetatik enpresarekin lotura handia izan nuen, ordaintzen ez zuten bezeroen atzetik ibiltzen nintzen. Osabak Andoainen zuen mekanizazio lantegian ere aritzen nintzen udan, zerra, zulatzeko makina, tornua edo fresatzeko makinarekin. Horri guztiari esker, IBARMIAren ingurunea ez zitzaidan arrotza gertatzen. Kudeatzeaz gainera, jabetzan ere sartu nahi izan dut eta IBARMIAren akzioak erosi ditut. Familiakoa ez den akziodun bakarra naiz” – dio Koldo Arandiak, IBARMIA Taldeko gerenteak.*

Ekintzailea, langilea eta ideia askokoa, Koldo salmenta sarea dinamizatzen hasi zen. Ordurako, sarea sendoa zen, enpresak ibilbide esportatzaile luzea zuelako. Gainera, ekonomia hazten ari zen eta eskaria handia zen, ez ziren guztiei erantzutera iristen.

- *“Enpresan hasi nintzenean, gauzak errazak ziren. Gazteak ginen, bazkaltzera ateratzen ginen eta itzultzen ginenerako, fax ugari genituen pilotuta mahai gainean, zulatzeo makinak eskaerekin”* – dio Koldo Arandiak, IBARMIA Taldeko gerenteak.

Baina, berriro ere, krisiak gogor jo zuen sektorea 1992/93 urteetan, Bartzelonako Olinpiar Jokoen eta Sevillako Erakusketa Unibertsalaren urteetan. Garai oso zailak izan ziren, baina egoerak hobera egin zuen, Italiatik iristen ziren mekanizazio zentroen eskaerei esker.

#### 5. irudia. IBARMIA zulatzeo makinak sektoreko azoka batean erakusgai



Iturria: IBARMIA

Horrela, pausoz pauso, mekanizazio zentroen dibisioa atzerriko merkatuetan kokapen ona lortzen joan zen. Produktua hobetzea lortu zuten, Josék kalitatearekin zuen obsesioari esker, eta, gainera, Xabier semeak egindako diseinua erakargarria zen. Hain zuzen ere, 1996an Diseinu saria irabazi zuten urte horretako Biurtekoan.

- *“Diseinua guk geuk egin zen, enpresan bertan egin. Josék, delineatzaileak eta nik neuk garatu genuen eta makina erremintako marka tradizional handiek, Onak edo Danobatek, diseinua azpikontratatzeko joera bazuten ere, guk geure bidea egin genuen. Sari hori harrotasunez jaso genuen, IBARMIAk, laurogeita hamarreko hamarkadan, ez zuelako sektorean gaur egun duen pisua”* – dio Xabier Ibarmiak, IBARMIA Taldeko zuzendari nagusiak.

Koldo berehala konturatu zen enpresak aurrera egin behar zuela eta zulatzeo makinak egiten jarraitzea zama handia zela mekanizazio zentroetarako aldaketa hori egiteko, erakundearen erabilgarri zeuden baliabide eta indar guztiak produktu berri horrek behar baitzituen. Horrela, 1990eko hamarkadaren amaieran, eta maila handiagoko makina erremintako gipuzkoar fabrikatzaile bat hurbildu ostean, Koldok familiari proposatu zion zulatzeo makinak lerroan

desinbertitzeko. Proposamenak herejia zirudien, batez ere 1998-2000 urteetan IBARMIAren historian zulatzeko makina gehien saltzen ari zirenean.

Mekanizazio zentroen dibisioaren garapenak antolaketan eta barne prozesuetan eragina izan zuen: salmentak, ingeniariak, ekoizpena, muntaia, laguntza zerbitzua... Argi ikusi zen IBARMIAk zenbakizko kontroleko makinak azken bezeroaren neurrira egin behar zituela. Horrek ekarri zuen IBARMIAk merkatuko solaskidea guztiz aldatzea: makineriaren banatzaile/handizkaritik industriako azken bezero/erabiltzailerara. Jarduera ez ezik, jarduera horri eusteko behar ziren oinarriko baliabideak ere aldatu behar ziren: pertsonak eta jakintza. Talentu berria hartzen hasi ziren, ingeniariak, beren gaitasunekin eta jakiteekin IBARMIA berria eraikitzeko oinarriak jarriko zituztenak.

- *“José aparta zen, ikuspegi teknikoari begiratuta, izugarritzko genioa. Eta Enrique denek errespetatzen zuten. Baina ezin zen eredu horren erreplikarik egin. Negozio ereduaren trantsizioak pertsona gehiagoren konpromisoa eskatu du”* – dio Koldo Arandiak, IBARMIA Taldeko gerenteak.

2000. urtean, Koldo Arandiak hartu zuen IBARMIA Taldearen gerentzia. Bi sortzaileak ados zeuden Koldok profil egokia zuela enpresaren negozio eremuan iraultza hori gidatzeko eta etorkizunean familiaren legatuaren iraunkortasuna bermatzeko.

- *“Beti sentitu izan dut Enrique eta José sortzaileen babesa, baita familiako gainerako kideena ere, nahiz eta une gogorak bizi izan ditugun. Ibarmiatarra ez izateak ahalbidetu dit beti familia eta enpresa argi bereiztea. Eta esan behar dut familiak beti babestu dituela hartu behar ziren erabaki estrategikoak, bereziki une gogorrenetan”* – dio Koldo Arandiak, IBARMIA Taldeko gerenteak.

Zuzendaritzaren trantsizioa leuna izan zen, poliki-poliki egin zen. Zailagoa izan zen negozio ereduaren trantsizioa. 1995/96an, Herr Becker aholkulari alemaniarraren laguntzaz, merkatu ikerketa bat egin zen Alemania osoan eta ikusi zen mahai finkoko eta zutabe mugikorrek mekanizazio zentroak egitea apustu egokia zela, baina, aukera gisa, biraketa buru automatikoa ere erantsita. Familiaren adostasunez, nahiz eta zalantza asko izan, azkenean, 2001ean, biraketa buru automatikoko makinak munduan sartzea erabaki zen. Produktu horiek, gaur egun, IBARMIAren ekoizten den guztiaren % 90 dira. Lehenengo prototipoa Hannoverreko Makina Erremintaren EMO Azokan erakutsi zen, 2001eko irailaren 12an, New Yorkeko dorre bikien kontrako eraso terroristaren biharamunean. Gertakari horren eraginez, ordea, azoka osoa porrot ikaragarria izan zen.

Zentroen jarduera hazten joan zen, ekoizpenaren % 80tik gora esportatzera iritsi arte. Hasieran, soilik Europar saltzen zuten, baina, aurrerago, urrunagoko beste herrialde batzuetara ere iritsi ziren, esate baterako, gorabidean doazen herrialdeetara eta Ipar Amerikara. Gero eta zailagoa zen mekanizazio zentroen eta zulatzeko makinak ekoizpena uztartzea eta, Koldoren iradokizunari jarraituz, sozietate independenteak osatu ziren zentroentzat, zulatzeko

makinentzat eta mekanizazioarentzat, Talde beraren barruan. Talde egitura hori zerga urte berriarekin batera jarri zen abian, 2006ko urtarrilean. Etorriko zenerako prestatzeko modu bat izan zen. Hala, bigarrenez, 2006. urtearen amaieran, familiak Koldok egindako proposamena onartu zuen: zulatze makinen jarduera oparora Talleres ERLO betiko aurkariari saltzea. Erabakia oso gogorra eta zaila izan zen, eduki emozional handikoa baitzen. Baina horri esker, IBARMIAren hurrengo urteetako bilakaera arrakastatsua izan zen. ERLOrekin negoziazio prozesua luzea izan bazen ere, Koldoren tinkotasunak modu egokian amaitzea ekarri zuen. Akordioa 2009an sinatu zen eta 2019an oraindik ere akordio horren alderdietako batzuk indarrean daude.

## Indar berria Ibarrian, elkarrekin ikasten

- *“Garrantzi handia ematen diogu pertsonen hautaketari, horretarako dago Amaia Ibarria pertsonen zuzendaritzan. Pertsona zintzoak nahi ditugu, proiektuarekin konpromisoa hartzeko gai direnak”* – azpimarratzen du Koldo Arandiak, IBARMIA Taldeko gerenteak.

1990eko hamarkadaren amaieran, enpresan ingeniari berriak sartu zirenean, IBARMIA biraketa buruak diseinatzen hasi zen. Berrikuntza horrek Beckerrekin egindako merkatu ikerketan antzeman zen behar bati erantzuten zion, eta IBARMIAren agente alemaniar batek, Willi Mazeth-ek jarrai zuen mahai gainean. Saltzen trebe-trebea zen Mazeth.

- *“Egun batean, hurbildu eta esan zidan: noiz hasiko zarete biraketa buru automatikoak ekoizten? Alemanak dagoeneko horretan ari dira eta salmentak galtzen ari naiz. Merkatutik kanpo utziko gaituzte”* – gogoratzen du Xabier Ibarriak, IBARMIA Taldeko zuzendari teknikoak.

Eskaera horri erantzunez, eta merkatuak behartuta, hurrengo urteetan IBARMIAk hainbat biraketa buru automatiko mota garatu zituen. Biraketa buru horiek 5 ardatzetako mekanizazio zentroen familia berriak osatu zituzten.

1998an, bulego teknikoa 5 edo 6 pertsonak osatzen zuten. Kontratatu berri zituzten ingeniariak urte askoan oso modu tradizionalan lan egin zuen talde batean sartu behar izan zuten. Poliki-poliki, *seniorren* konfiantza irabazten joan ziren eta ardurak hartzen hasi ziren. Horri esker, gaur egun IBARMIAk urtean 80 mekanizazio zentro egiten ditu, konplexutasun eta pertsonalizazio maila handikoak eta teknologia sofistikatua dutenak.

- *“IBARMIArean sartu zen lehen ingeniarietako bat izan nintzen. Igurikimenak handiak ziren eta nahiz eta hasiera gogorra izan, zuzendaritzaren konfiantza irabazten joan nintzen eta urtea igaro baino lehen, kontratu finkoa egin zidaten. Zentro teknologiko batetik nentorren, eta IBARMIAren jardueraren erritmoa, eskakizuna eta presioa izugarritzko aldaketa izan ziren nire egunerokoan. Errealitatea benetan nolakoa zen ikusi nuen. Poliki-poliki, ardurak handiagoak hartzen joan nintzen eta diseinatzaileen taldeak*

*kudeatzen hasi nintzen. Urte horietan, jende gehiago hasi zen enpresan lanean: 1990eko hamarkadaren bukaeran, 5 edo 6 pertsona ginen, eta gaur egun ingeniarietza saila 30 pertsona inguruk osatzen dugu” – Jon Ander Badiola, IBARMIA Taldeko Ekoizpeneko Ingeniarietza Saileko zuzendaria.*

Langile berriek ilusioa, konpromisoa eta unibertsitatean ikasitako oinarri teknikoa ekarri zuten enpresara. Pertsona horiek erakundearen gero eta pisu handiagoa zuten, enpresak lanbideko kezketara egokitu eta IBARMIAren barruan karrera planak aztertzen hasi behar izan zuten. Talentua erakartzeko eta talentu horri eusteko, behar-beharrezkoa zen pertsonen pizgarriak eskaintzea, ahalduz eta autonomia ematea. Momentu gakoa izan zen. Zuzendaritzaren eta enpresaren hainbat urte zeramatzaten bi ingeniariaren artean, Ingeniarietza Saila berrantolatzea erabaki zen.

- *“Ekoizpena eta ingeniarietza bereiztea proposatu genuen. Ingeniarietza eguneroko arazoetatik aldentzea nahi genuen, produktu berrien garapenera eta zaintza teknologikora bideratzeko, makinak saldu aurreko prozesuan, bezeroekin harreman estuaz baliatuta. Berregituratze horren parte aktiboa izan ginen, asmo handiko proiektu motibatzailerik bat ikusi genuelako” – Jon Ander Badiola, IBARMIA Taldeko Ekoizpeneko Ingeniarietza Saileko zuzendaria.*

Antolaketa aldaketak balio erantsia ekarri zuten. Erakundearen barruan talde bati ingurunea modu sistematikoan zaintzeko denbora emateak, eguneroko borroketan sartuta egon gabe, produktuaren esplorazioa eta garapena bultzatzeko aukera eman zuten. Garapen Berrien Ingeniarietza Sail berria gaur egun 9-10 ingeniari ari dira lanean. Salmenta aurreko zereginen ere arduratzen dira, produktua bezeroaren benetako beharretara egokitzeko.

- *“Garrantzitsua da salmenta aurreko prozesua eta garapen berriak lantalde beraren eskutik egotea, bezero izan daitezkeenekin dituzten elkarriketa horiek IBARMIAri aukera ematen baitiote jakintza eskuratzeko eta merkatuak enpresaren eskaintzen aurrean nola erreakzionatzen duen ikusteko. Salmenta aurreko prozesua, nahiz eta salmenta gauzatzera ez iritsi, produktua hobetzeko jakintza iturri agortezina da” – Jon Ander Badiola, IBARMIA Taldeko Ekoizpeneko Ingeniarietza Saileko zuzendaria.*

Ingeniarietza arloaren beste hanka Ekoizpeneko Ingeniarietza Saila da. Sail honek hasieran diseinu mekanikoa besterik ez zuen hartzen, baina 2007an ikusi zen ordura arte ibilbide independentea izan zuten bi mundu batu behar zirela: diseinu mekanikoa eta diseinu elektronikoa. Makinak gero eta pertsonalizatuagoak eta sofistikatuagoak zirenez, diseinu mekanikoa eta diseinu elektronikoa ezin ziren bakoitza bere aldetik joan, elkarrekin egin behar ziren. Horrela, diseinu mekatronikorako pausoak eman ziren. Bide horretan, bi ingeniarietza integratu egin ziren eta, gaur egun, 20 pertsona inguruko sail bat osatzen dute.

- *“Diseinu faseak diseinu mekaniko hutsa gaituzten duten alderdiak hartu behar ditu. Makinaren erantzun dinamikoa da, hasiera-hasieratik, helburua, eta horrek eskatzen du alderdi mekanikoa eta makinaren doikuntza elektronikoa hobeto sinkronizatzea. Beste alderdi batzuek ere, kostua edo ingurumeneko eragina, gero eta garrantzi handiagoa*

*dute diseinuan. Eta ezin dugu ahantzi kontu handiz bete behar direla makinena segurtasunari buruzko Europako zuzentaratuak*” – Jon Ander Badiola, IBARMIA Taldeko Ekoizpeneko Ingeniaritzako Saileko zuzendaria.

Azken batean, IBARMIAko pertsonak, antolaketa eta zuzendaritza aldatzen joan dira, urteek aurrera egin ahala.

- *“2015az geroztik, IBARMIAko Zuzendaritza Batzordeko kide naiz. Zuzendaritza Batzordean 10 pertsona gaude eta horietatik gehienak ez gara familiakoak. Irekitze prozesu honen protagonista Koldo izan da: argi ikusi du enpresako zuzendaritza eta kudeaketako ardurak proiektuarekin konprometituta dauden pertsoneri ireki behar zaizkiela, nahiz eta familiako kide ez izan”* – Jon Ander Badiola, IBARMIA Taldeko Ekoizpeneko Ingeniaritzako Saileko zuzendaria.

## Familia, Ibarmiaren oinarria

2005ean, Azkoitiko Udalarekin eta Gipuzkoako Foru Aldundiarekin negoziazio luzeetan aritu ostean, enpresaren instalazioak 2000 m<sup>2</sup> handitu ziren. Hala, lehengo 8000 m<sup>2</sup>-ak hartuta, guztira 10.000 m<sup>2</sup>-ko instalazioak lortu zituen enpresak. Horrek aukera eman zion 7 metroko garaierako instalazioak edukitzetik 12 metroko garaierako 2 pabiloi berri edukitzera igarotzeko, 40 eta 32 tonako garabiak jarrita. Aldaketa hori garrantzitsua izan zen, aukera eman baitzien sektore eolikoko pieza zirkular handiak –bridak eta eraztunak– mekanizatze makineria egiten hasteko. Pabiloi horiek gabe, makineria hori ezin izango zen eraiki. Abiapuntua Gabon egunean Forjas de Iraeta enpresak (Aizarnazabal) egin zien eskaera bat izan zen. Koldo Arandiak eta Xabier Ibarmiak gerentearekin hitz egin zuten eta honek eskaera egin zien.

- *“Makina handi eta sendo bat eskatu ziguten; oso gogorra izan behar zuen, “hautsi” egin behar zutelako. Baldintza hori jarri zuten, erronka handia zen. Zenbakiak egin ondoren, berriro hitz egin genuen enpresakoekin eta 999.800 euroko aurrekontu bat aurkeztu genien. Noski, harrituta gelditu ziren: milioi bat euro zulatze makina batengatik! Patxadaz pentsatu eta abenduaren 24an egin ziguten eskaera. Sei hilabeteren buruan, bezeroa gurera etorri zenean proiektuaren aurrerapenak ikustera, guztiz harrituta gelditu zen: “Orain ulertzen du zergatik balio duen milioi bat euro!”, esan zigun. Izan ere, zulatze makinak 125 tonako pisua zuen”* – gogoratzen du Xabier Ibarmiak, IBARMIA Taldeko zuzendari gerenteak.

Berriro ere, erosle horrekin zuen konfiantzazko harremanak eman zion aukera IBARMIAri eskaera hori ixteko. Ordura arte ez zuen antzekorik ekoitzi. Bezeroa pozik gelditu zen eta beste hiru zulatze makina eskatu zizkien, hurrengo urteetan. Horrela, 2005ean, IBARMIA sektore eolikorako brida eta eraztunak zulatze makinetan erreferentzia bihurtu zen. Sektorean erreferente nagusia izanik, lehiakideek lehiaketa eta lizitazioetan ez zuten eskaintzarik aurkezten, eskaintzaileen artean IBARMIA zegoela ikusten bazuten.

Baina 2008an eta 2009an, bezeroak eskaerak bertan behera uzten hasi ziren. Hazkunde ikusgarriaren ostean, beherakada iritsi zen. Alde batetik, elektrizitate enpresek eta gobernuek ez zuten inbertsiorik egiten, eta, bestalde, stock nahikoa zuten eskari apalari erantzuteko. Hala, energia eolikoaren munduak izugarri egin zuen behera eta, ondorioz, 2009an, IBARMIAk Enplegu Erregulazioko Espediente bat eskatu behar izan zuen, lantaldearen zati handi batentzat. Urte oso gogorak izan ziren; 2010ean eta 2011n ez zen eskaerarik egon. Hala, urte betean, 5 edo 6 makina besterik ez ziren saldu.

Sektore eolikoaren desazelerazioa sufritzeaz gainera, IBARMIAk urte haietan mekanizazio zentroen ohiko merkatuan lehiakor izateari utzi zion. Izan ere, sektore eolikoaren eskaeren boomaren garaian, enpresak ez zien jaramonik egin gainerako ekoizpen lerroei eta lantegi guztia erabili zuen sektore eolikoko makinak ekoizteko. Ohiko banatzaileei arretarik jarri ez zenez, azkenean, merkatuak kanporatu egin zituen, ez baitziren lehiakorrak ez epeetan eta ez zerbitzuetan.

Oraingoan ere, une latz horietan, familiak enpresa proiektua babestu zuen. Unerik kritikoenean, itxi edo saldu beharrean, familiak enpresaren aldeko apustuarekin jarraitzea erabaki zuen eta behar zituen finantza baliabideak eskaini zizkion. Erakundeko langileek ere ahalegin berezia egin zuten, bi modutara: soldataren % 25eko atxikipena onartu zuten, aurrerago itzuliko zitzaiena, eta produktuaren bilakaeraren aldeko apustua egin zuten, berrikuntzaren eta diseinuaren bidetik.

- *“Ohiko produktua baztertuta genuen, ez genion jaramonik egin. Eskaerarik ez zegoenez, denbora sobera genuen, baina langileok, proiektuarekiko konpromisoari eutsiz, denbora aprobetxatu genuen diseinuan eta segurtasunean hobekuntzak egiteko eta berrikuntzak lantzeko. Ezinezkoa izango zitzaigun hori egitea jarduera maila handiko garaietan. Horrek jauzi handi bat ekarri zuen. Baina beste zerbait ere egon zen. Familia harrotasun (ez harrokeria) handikoa da, bere erroek eta konpromisoak ahalbidetu dute enpresak bizirik irautea. Bizitza filosofia bat da, jabeek enpresaren aldeko apustua egiten ez badute, negozioa galduta dago. Urte hauetan guztietan bizi izan dugun egoera ez da batere erraza izan, eta familia beti egon da atzean, proiektuari babesa eskaintzen” – Jon Ander Badiola, IBARMIA Taldeko Ekoizpeneko Ingeniaritzako Saileko zuzendaria.*

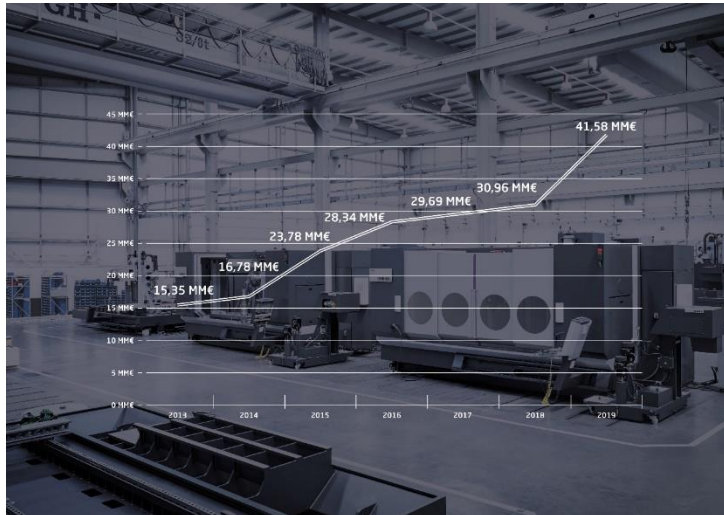
## **IBARMIA gaur egun**

Pertsonak berritzeak eta plan estrategikoak egiten hasi eta zuzendaritza eta enpresako prozesuak beste modu batera antolatzeak ahalbidetu dio IBARMIAri aurrera egitea.

- *“Hainbat tresnaren bidez, horien artean, Eusko Jaurlaritzako Berrikuntza Agenda, aurrerapausoak egin ditugu. Zuzendaritza Batzorde bat osatu dugu, kudeaketaren profesionalizazioa eta sozietatearen eta barne antolaketaren berrantolaketa islatzen*

*dituena, eta plan estrategikoak egiten hasi gara. 2013an, plan estrategiko erabakigarri bat onartu genuen, TOP202430 izenekoa: zentroen salmentak 20, 24 eta 40 milioi handitzeko plan bat da, 2014-2016 eperako” – dio Koldo Arandiak, IBARMIA Taldeko gerenteak.*

#### 6. irudia: IBARMIA Taldeko salmenten bilakaera 2013-2019



Iturria: IBARMIA

Hala, bere ibilbide historikoari eta azken urteetan hartutako erabakiei esker, IBARMIAk hainbat aitortza eta sari jaso ditu, berrikuntzaren eta diseinuaren arloan:

- 2019: INDUSTRIAKO ENPRESA TXIKI ETA ERTAINAREN saria – Gipuzkoako Merkataritza Ganbera.
- 2018: Aipamen berezia Berrikuntzako NAZIOKO SARIAn, Bilboko Makina Erremintaren 30. Biurtekoan.
- 2015: ENPRESA BERRIKUNTZAren saria – Fundación Empresa Vasca y Sociedad- Euskal Enpresa eta Gizartea Fundazioa, 25. edizioa.
- 2012: Diseinu eta berrikuntzako NAZIOKO SARIA, Bilboko Makina Erremintaren 27. Biurtekoan.

IBARMIAk arrakastaz erantsi zizkien biraketa buru automatikoak mekanizazio zentroei eta pieza zirkularrak (bridak eta eraztunak) zulatzeko irtenbideen gama bat merkaturatu zuen, zulatzeko makinetan zuen know-howa eta zenbakizko kontroleko makinaren eraikuntzan zuen esperientzia oinarri hartuta. Gaur, 2019an, IBARMIA enpresa talde sendo bat da, balio erantsi handiko irtenbideak eskaintzen dituena 5 ardatz mugikorreko mekanizazio zentroetan, bezeroen beharren neurria.

140 pertsonako lantalde gazte eta dinamikoa du, eta enpresak apustu sendoa egin du berrikuntzaren alde. Hala, potentzial handiko merkatuetara zuzentzen ari da (Europar Batasuna, Ameriketako Estatu Batuak, Txina, India...). 4.0 industriaren esparruko estrategia berrikuntzaren aldeko apustu horren adibide garbia da, eta kontzeptu hori gakoa dela uste du bezeroei

eraginkortasuna eta malgutasuna handitzen laguntzeko. Fabrikazioaren etorkizuna lau bidetatik etorriko da: automatizazioa eta robotika, makina etengabe eta konektatuta monitorizatzea, lan inguruneen diseinu adimenduna, eta ekoizpen prozesu berriak, horien artean, gehikuntzako fabrikazioa.

### 7. irudia: IBARMIAren eskaintza modernoa



Iturria: IBARMIA

Kanpoko ikerketa zentroekin –horien artean, Tecnaliarekin– duen lankidetzaren egonkorri esker, IBARMIA gehikuntzako fabrikazioa eta 3D inprimatzea erabiltzen hasi da piezak mekanizatzen (laser cladding bidezko gehikuntza 5 ardatzeko prozesu askotako makinetan) eta ADD-PROCESS produktu familia sortu du. Prozesu Askotako Mekanizazio Zentroaren kontzeptu berri honek iraultza ekarriko du industriara, piezak makinan bertan eta sortetan mekanizatzen baitira. Prozesua oso aplikagarria izango da prototipoak eta pieza bakarrak ekoizteko, baita oso balio handiko piezak berreskuratzeko eta konpontzeko ere. IBARMIAren zentro mugikor zutabedunen ibilbide zabalei esker, gehikuntzako fabrikazioa dimentsio handiko –eta, beraz, kostu handiagoko– piezetara eraman ahal izango da.

Berrikuntzaren eta kalitatearen aldeko apustuaz gainera, IBARMIAk beste helburu bat ere badu: iraunkorrak izatea, ingurumenari dagokionez. Enpresa taldeak makina guztiak diseinatzeko metodologiaren formulazioa aldatu du, alderdi “ekologikoa” hasierako kontzeptutik txertatzeko. Hala, ekodiseinatutako makinak eskaintzen ditu: kontsumo eta ingurumeneko eragin txikiagoa dute eta birziklatzeko errazagoak dira.

- *“Gure lehenengo lehentasuna beti izan da enpresa eta, ondoren, familia, hain zuzen ere, familiaren legatuaren iraunkortasuna ziurtatzeko”* – dio tinko Enrique Ibarmiak, IBARMIA Taldeko bazkide sortzaileak.

## 2022ko IBARMIA, zorrotza eta benetakoa

Hain zuzen ere, enpresa ardatz hartuta, IBARMIA 2020-2022 aldirako gogoeta estrategikoa egiten aritu da. Prozesuaren lehenengo urratsetan, Administrazio Kontseiluak enpresaren erronkak identifikatu zituen. Erronka horiek Zuzendaritza Batzordeari jakinarazi ondoren, lau saio monografiko antolatu zituzten, bat erronka bakoitzeko, adituak gonbidatuz, gogoeta estrategiko hori aberasteko. Adituak enpresa txiki eta ertainetako edo multinazionalak zuzendariak eta lege eta zuzenbide arloko aholkulariak ziren. Erronka bakoitza lantzeko, enpresako bi langile ere gonbidatu ziren, askotariko ikuspegiak bermatzeko eta barruko eragileei parte hartzeko aukera emateko.

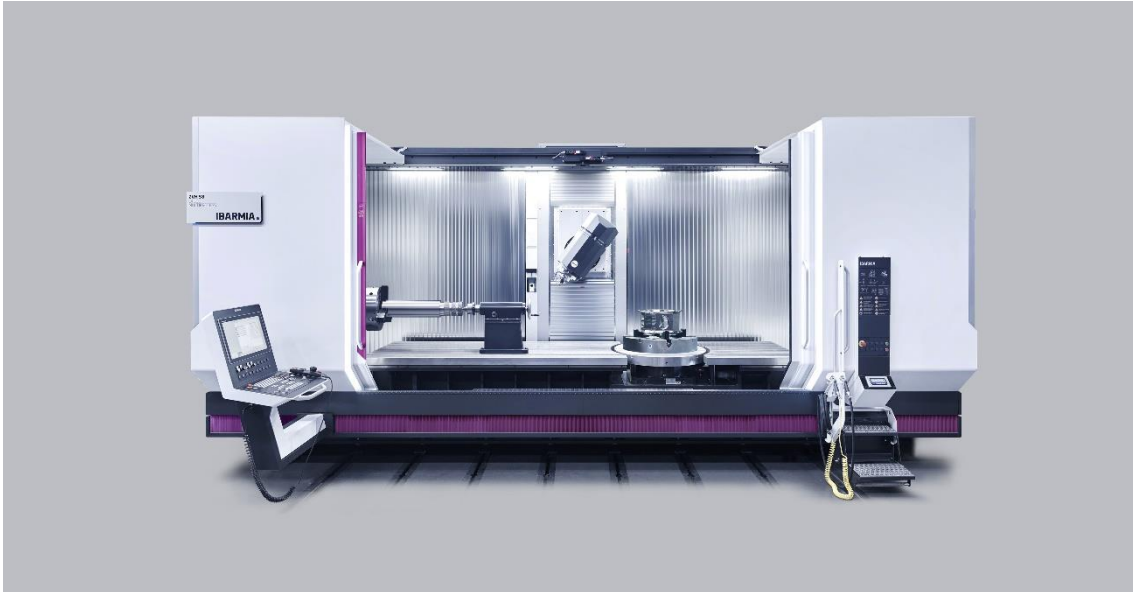
Gogoeta horretan, bi gai izan dira nagusiak: globalizazioa eta digitalizazioa. Zalantzarik gabe, eragina dute bai pertsonengan eta bai enpresaren jardueran, eta aztertutako lau erronkei eragiten diete. Prozesuan gero eta pertsona gehiago joan da parte hartzen eta 2020ko otsailean, batzarrean aurkeztekoak dira plan estrategikoaren emaitza, erakunde guztiak proiektu estrategikoa bere egin dezan eta IBARMIAk aurrean dituen lau erronkekin identifikatu dadin.

Lehenengo erronkak, gehikuntzako errentagarritasuna deitutakoak, IBARMIA osatzen duten pertsona guztiek enpresak dirua modu etikoan eta zintzoan irabazten laguntzea planteatzen du. Gaur egungo jardueraren konplexutasunak eta eskakizun maila handiak ezinbesteko egiten du enpresa jardueren errentagarritasuna ardatz duen ikuspegia. Horregatik, enpresak erreferente izan nahi du langileen ordainketan, azpiegitura digitaletan, eta komunitatearekiko eta *stakeholderrekiko* gizarte erantzukizunean.

- *“Enpresaren eta familiaren artean, enpresa. Argi dago familia funtsezko eragilea dela, eragile izan behar duela, baina beti nagusi izan behar du enpresa proiektuaren iraunkortasunak, hazkundeak eta lehiakortasunak...”* – dio Koldo Arandiak, IBARMIA Taldeko gerenteak.

Bigarren erronkak planteatzen du sarrerek lortzea bai produktuen salmentatik eta bai zerbitzu digitaletatik eta makina konektatuaren planteamendutik. Alde batetik, makinaren diseinuan berrikuntzak sartzen ari dira. Horretarako, IBARMIAk “Soñar” Jardunaldiak antolatu zituen, lehenengoa Bilbon eta bigarrena, Donostian. Abenduan, enpresako hamaika pertsona Donostiara joan ziren bazkaltzera eta diseinuari lotutako hainbat erakusketa bisitatu zituzten: Mugak–Euskadiko Arkitekturaren Biurtekoaren inguruan erakusgai zeuden hainbat objektu, horien artean, Nautikoaren aurrean kokatutako Nakagin-en Kapsula; San Telmo Museoko Ulmeo Eskolaren Erakusketa; eta euskal diseinu industrialaren erakusketa Tabakaleran. Bertako eta nazioarteko diseinuan murgiltzea inspirazio iturri izan zen IBARMIAko ingeniarien lanerako. Enpresa honek aspaldidanik du makinaren diseinuaren aurrean sentiberatasuna, eta industria diseinuengatik hainbat sari jaso izan ditu bere ibilbidean zehar. Bestalde, eskaintzaren zerbitzutea ere definitzen ari dira, bezeroen eskura jartzen dituzten zerbitzuen aukera ez ezik, sofistikazioa ere areagotuz.

## 8. irudia: IBARMIAko mekanizazio zentroa



Iturria: IBARMIA

Hirugarren erronka branding-ari lotuta dago: komunikazioaren eta premium marka irudiaren arteko koherentzia bilatzen du. Azken helburua da kalitatezko merkatuetan haztea eta kokatzea, goi mailako prestazio teknologikoak eskainiz. Horretarako, IBARMIAk hiru merkatu motatan duen presentzia areagotzea du helburu: merkatu batzuetan, presentzia du eta dimentsio garrantzitsua; beste merkatu batzuetan, sarbide erraza du eta kokapen ona; eta, azkenik, beste merkatu batzuetan, sarbide erraza du baina bere kokapena hobetu behar du.

- *“Soldaduauren ausardia emantzat hartzen den bezala, orain emantzat hartzen da makina onak egiten badakigula. Horregatik, zerbait gehiago eskaintzea da helburua, haztea, merkatuetan hobeto kokatzea, erreferentzia izatea goi mailako zerbitzu, kalitate eta teknologia eskaintzen dugulako”* – dio Koldo Arandiak, IBARMIA Taldeko gerenteak.

Beste enpresa txiki eta ertain asko bezala, inbertsio fasetik itzultze fasera igarotzea da IBARMIAren hurrengo bi urteetarako erronka. Mini-multinazional bat izanik, enpresaren asmoa da Txinan fabrikatzen hastea. Helburu hori, ordea, pentsaezina zen orain dela lau urte, ingurune ezezagun batean lan egitea logistika, antolaketa eta teknologia ikuspegitik erronka izugarria zelako eta urrunetik erantzun behar zitzaiolako eskari konplexu bati.

Azkenik, laugarren erronkak kultura eta talentua ditu ardatz. Horretarako, enpresak gogoeta sakon bat egin du IBARMIA denaren eta izan nahi duenaren inguruan.

- *“Ez gara erakunde sexy bat, ezta liluragarria ere. Baina bereziak gara eta, batez ere, benetakoak garela uste dugu, balioei dagokienez. Oso errotuta dugu konpromisoa. Oso erakunde zorrotza gara, eskakizun handikoa; mundu globalean lehiatzen gara, goi*

*mailako teknologiaz baliatuz, eta gai gara lehiakide handiei aurre egiteko” – dio Koldo Arandiak, IBARMIA Taldeko gerenteak.*

Talentuari dagokionez, IBARMIA, zorrotza izan arren, gai da benetakotasun hori aintzat hartzen duten gazteak erakartzeko. Hain zuzen ere, erakundea oso gaztea da, 36 urtekoa da batez besteko adina. Eta horrek indar handia ematen dio aurrean dituen erronkei erantzuteko.

### 9. irudia: IBARMIAko lantegiaren airetiko ikuspegia



Iturria: IBARMIA

Gipuzkoako enpresa honek modu osasuntsuan hazi nahi du, aurrerapena sortuz aurrera egin eta jatorrizko malgutasunari eta arintasunari eutsi. Jakin badaki zaila dela, baina gakoak pertsonengan dago bai orain eta bai etorkizunean. Lantaldearen konpromisoari eta beren buruari jarritako eskakizunei esker, gaurko IBARMIA eraldatzeko gai izango dira, 2022ko IBARMIA lortzeko, zorrotza eta benetako.