



## **LACOR-IBILI, el crecimiento como aspiración de dos familias empresarias**

Caso elaborado por Cristina Aragón y Cristina Iturrioz para Fundación Antonio Aranzábal y Deusto Business School. Las autoras agradecen su colaboración a la empresa y, en particular, a José Ramón Larrañaga, José Javier Larrañaga, Miguel Ángel Larrañaga, José Ignacio Igarza, Izaskun Larrañaga, Marcos Larrañaga, Mikel Larrañaga, Eva Larrañaga, Iñigo Igarza, Iosu Rodríguez y Joseba Azkargorta por su participación en el proyecto. Asimismo, agradecen el apoyo económico del Departamento de Educación del Gobierno Vasco (IT1429-22). La aprobación de la versión final del caso tuvo lugar en 14 de diciembre de 2023.

*Kasu hau*

*Casimira, Floren, Lourdes, Pili, Maite eta Aliciari dedikatzen diogu*

*talde honen **bihotza** izateagatik*

Antonio Aranzábal Foundation  
Donostia-San Sebastián, 2023  
ISBN: 978-84-09-11513-6

Please cite only the published version using the following reference:

Aragón, C. and Iturrioz, C. (2023) LACOR-IBILI. *Long-run Family Firms Case Studies - Fourth Collection*, Antonio Aranzábal Foundation, San Sebastián.

El calor era un compañero más de viaje cuando nos dirigimos en el Citroën C3 a las instalaciones de Labor-IBILI en Bergara. Por ello, tras aparcar agradecemos entrar en las instalaciones al cobijo del sol y encontrarnos con Izaskun mientras bajaba las escaleras de caracol que daban acceso a las oficinas. Tras saludarnos, nos acompañó a una sala de reunión donde pudimos admirar los productos que cubrían las paredes de la sala. Allí, brillantes cazuelas, sartenes con coloridas corbatas, elegantes delantales y todo tipo de productos de menaje fueron testigos mudos de las entrevistas que hicimos a la familia y a los directivos de este grupo empresarial familiar dedicados desde hace más de 80 años al menaje de cocina y hostelería.

### **El origen de esta familia empresaria**

Marcos Larrañaga y su cuñado José Igarza, junto con tres socios más, los hermanos Vicente y Francisco Biain, aliados con un quinto socio que salió al poco tiempo de la empresa, fundaron IBILI en 1942, germen del actual grupo LACOR-IBILI. IBILI era la marca comercial que reflejaba las iniciales de este conjunto de socios fundadores cuya denominación social inicial fue José Igarza Aramburu.

En aquellos años de la posguerra civil, en el valle de Leniz, la empresa BEROA que producía menaje a partir de la laminación aluminio daba empleo entre otros muchos a uno de los hermanos Biain, Vicente, y a Marcos Larrañaga, quienes aprendieron el proceso de deformación manual del aluminio, el denominado “entallado” o “repulsado” que permitía la fabricación de estos utensilios metálicos.

- *“El trabajo entonces era muy físico, se usaba grasa en el proceso de entallado y ésta salpicaba la cara, brazos y los buzos de los operarios que terminaban negros por completo”*- recuerda José Ignacio Igarza, miembro de la segunda generación de esta empresa familiar.

Marcos, tras su experiencia en BEROA, se pone a trabajar en una empresa de planchas de Oñati, donde coincide con Casimira Cortabarría, con quien se casa para formar una familia. Tanto Marcos como el resto de los socios compaginan sus trabajos con esta incipiente aventura empresarial en la que vierten sus conocimientos y ambiciones.

Arrancaron su actividad en un local de no más de 200 metros, con una máquina y gracias a su *know-how* empezaron a fabricar productos de aluminio sencillos como palmatorias, platos, fiambreras, potes y vasos dando respuesta a la gran demanda existente en un mercado ávido de producto de consumo.

- *“El problema no era vender, sino el acceso a la materia prima. Un almacenista nos debió de dar dinero y nos dijo ‘fabrica lo que quieras’, ya que todo se vendía. Pero la escasez de materiales era tal que una vez mi padre compró un avión caído para utilizar todo su aluminio como materia prima para nuestro proceso de fabricación”* - rememora José Ramón Larrañaga, miembro de la segunda generación de esta empresa familiar.

### **Ilustración 1. Primer emplazamiento del Grupo LACOR-IBILI en las calles del municipio de Bergara**



Sin embargo, en 1947, la empresa sufrió un cambio importante. Debido a desavenencias en la visión del negocio, Marcos Larrañaga decide abandonar IBILI y fundar Manufacturas Metálicas Marcos Larrañaga (MMML). Marcos era originario de un caserío de Antzuola y muy reconocido en los alrededores por sus habilidades arreglando maquinaria agraria. Era un auténtico autodidacta con mucha iniciativa e intuición.

- *“Tras desavenencias entre los socios, Marcos Larrañaga decidió salir del proyecto IBILI e iniciar su propio proyecto. Para ello, entre las dos partes decidieron dividir el taller que tenían en 2 partes (levantando una pared en medio). De esta manera, mi abuelo fundó Manufacturas Metálicas Marcos Larrañaga (MMML) que, pasados unos años, pasó a operar con la marca LACOR (de Larrañaga y Cortabarría, apellido de mi abuela). Marcos inició su propio proyecto con cuatro máquinas y el riesgo que todo ello suponía”* - evoca Izaskun Larrañaga, actual Consejera Delegada del grupo y miembro de la tercera generación.

Fruto de esta escisión, IBILI y LACOR siguieron durante 50 años caminos paralelos. En los años 60, Marcos Larrañaga ve claro el crecimiento del turismo en España y, por ende, el de la hostelería y decide comenzar a fabricar piezas grandes para este nuevo mercado en expansión; mientras, IBILI, seguirá enfocado en el mercado del menaje para el hogar.

A pesar de la separación de los negocios, la segunda generación de las familias Igarza y Larrañaga supieron mantener una estrecha relación familiar. Los primos José Ignacio Igarza y Juan Carlos Larrañaga tenían la misma edad, estudiaron juntos y formaban parte de la misma cuadrilla de Bergara en su juventud, y en Donostia donde ambos fueron a vivir mientras estudiaban y donde mantuvieron su residencia posteriormente.

- *“IBILI y LACOR estaban separadas por una pared, ambos en Bergara, la hermana de mi abuelo Marcos estaba casada con José Igarza, socio de IBILI, por lo que existían lazos familiares entre ambas empresas y siempre se mantuvo la relación”* - recuerda Izaskun Larrañaga, actual Consejera Delegada del grupo y miembro de la tercera generación.

Esta relación familiar, tan fluida y cercana entre la segunda generación de primos José Ignacio Igarza y Juan Carlos Larrañaga, lleva a una historia común de acercamiento de ambas realidades empresariales en la que se fraguó la posterior fusión de ambas empresas.

- *“En casa siempre nos han inculcado el valor de la familia, sabemos que la generosidad, nutre el sentimiento de familia, y sabemos que hay que hacer sacrificios, no solo por la empresa, sino por la familia”* - señala José Javier Larrañaga, actual miembro de la tercera generación de la familia.

En el año 2000 y tras un largo proceso, José Ignacio Igarza se hizo con la empresa IBILI que fusionaron con LACOR de forma que se refundó el GRUPO LACOR-IBILI.

- *“Al principio, fueron tiempos complicados ya que todo estaba duplicado y había una gran necesidad de simplificar y aprovechar al máximo las sinergias entre ambas realidades”*- recuerda José Javier Larrañaga, actual miembro de la tercera generación de la familia.

## **El desarrollo paralelo de dos negocios familiares**

Retrocedamos en el tiempo. En los años 50, MML (posterior LACOR) tuvo un desarrollo importante abarcando distintos mercados y desarrollando una amplia gama de productos.

- *“Incluso se introdujo en el segmento de la ortodoncia, y se desarrolló una patente de un molde de aluminio para fabricar material para este sector”* - recuerdo José Ramón Larrañaga, miembro de la segunda generación de la familia.

**Ilustración 2. Catálogo de artículos de uso doméstico en aluminio y sus tarifas**

ARTICULO CLASE ESPECIAL SIN BORDE, ACABADO ESMERILADO, ASAS DE ALUMINIO FUNDIDO O NEGRAS	
ARTICULOS	DIMENSIONES Y PRECIOS
Cacerolas con tapa	De 10 12 14 16 18 20 22
	A 9,20 11,30 13,50 15,65 17,85 20,05 22,40 24,10
	35,65 49,55 62,25 64,75 84,15 107,80 129,85 pzas. pzas. c/m.
Cazos bombeados	De 10 12 14 16 18 20 22
	A 6,85 8,20 10,95 14,35 17,70 21,15 24,95
	pzas. pzas. c/m.
Coladores esféricos	De 10 12 14 16 18 20 22
	A 11,55 13,00 15,10 17,25 20,50 23,60 30,10
	pzas. pzas. c/m.
Cucharonas cacillos	De 8 9 10
	A 2,45 3,80 4,35
	pzas. pzas. c/m.
Bervidores (cuculeches)	De 1 1 1/2 2 2 1/2 3 4 5
	A 19,25 23,05 28,95 32,15 36,30 39,70 49,00
	pzas. pzas. c/m.
Escriturinas con pie	De 20 22 24
	A 27,90 33,45 41,00
	pzas. pzas. c/m.
Espumaderas	De 8 9 10
	A 2,70 3,50 4,00
	pzas. pzas. c/m.
Planchetas cierre broche	De 10 11 12 14 16 18 20 22
	A 7,80 8,60 10,00 12,30 15,10 19,65 24,75 30,25
	pzas. pzas. c/m.
Planchas con tapa	De 10 11 12 14 16
	A 9,30 10,35 12,30 15,15 18,45
	pzas. pzas. c/m.
Jarros San Juan	De 1 1 1/2 2 2 1/2
	A 15,00 18,05 21,70 25,10
	pzas. pzas. c/m.
Lucheras cónicas T. B.	De 1 1 1/2 2 2 1/2 3
	A 20,05 25,25 31,70 37,30 45,80
	pzas. pzas. c/m.
Ollas bombeadas	De 10 12 14 16 18 20 22
	A 14,80 18,80 21,70 25,20 27,10 45,20 61,10
	79,10 107,00 119,80 126,50
pzas. pzas. c/m.	
Vases cilíndricos C. A.	De 8 9 10 11 12 14
	A 6,25 7,35 9,15 11,30 12,70 17,30
	pzas. pzas. c/m.
Vases cónicos	De 6 7 8
	A 3,30 3,60 4,25
	pzas. pzas. c/m.

NOTA. - Con asas atornilladas de INSULTA: 5 % de recargo.  
En esbado exterior PULIDO BRILLANTE: 5 % de recargo, excepto en cacerolas, lucheras y toppers.

OBSERVACIONES GENERALES. Los precios de esta tarifa se entienden netos para mercadería puesta en mi fábrica, siendo de cuenta de los compradores los portes, aduanas y empaques.

Por norma general mis artículos en litros con asas de hierro barnizado (negras) y los cilindros que deseen recibidos con asas de aluminio fundido (blancas), deberán hacer la correspondiente indicación en la nota de pedido.

## Manufacturas Metálicas

MARCOS LARRAÑAGA

ORTUBAR - TELEFONO, 265 VERGARA (GUIPUZCOA)

---

ARTICULOS DE USO DOMESTICO EN ALUMINIO

### Tarifa de Precios

Registrados con el núm. S. 5.161.453-41 en la Secretaría General Técnica del Ministerio de I. y C. de acuerdo con el Orden de 19 de Junio de 1.948.

MARZO 1.950.

ARTICULOS ESPECIALES CON BORDE, ACABADO ESMERILADO, ASAS DE ALUMINIO FUNDIDO O NEGRAS DE HIERRO BARNIZADO	
ARTICULOS	DIMENSIONES Y PRECIOS
Aperchadores de aceite	De 8 9 10
	A 15,50 18,55 22,15
	pzas. pzas. c/m.
Asas para cacerolas con tapa	De 1/2 1
	A 6,20 9,30
	pzas. pzas. c/m.
Asas para cacerolas sin tapa	De 1/2 1
	A 6,20 9,30
	pzas. pzas. c/m.
Bastidor pelopagos	De 8 9 10
	A 1,90 3,10
	pzas. pzas. c/m.
Cacerolas con dos asas y tapa	De 10 12 14 16 18 20 22
	A 4,45 7,00 8,40 10,90 12,30 15,55 19,80
	24 26 28 30 32 34 36
pzas. pzas. c/m.	
Cazos bombeados con mango y pie	De 10 12 14 16 18 20 22
	A 3,90 4,55 5,85 7,30 9,25 10,30 11,25
	pzas. pzas. c/m.
Coladores esféricos	De 10 12 14 16 18 20 22
	A 6,05 6,85 7,70 9,25 11,35 14,35 17,35
	pzas. pzas. c/m.
Colador con bayeta	De 12
	A 5,30
	pzas. pzas. c/m.
Coladores pasillos	De 10 12 14
	A 6,05 6,85 7,70
	pzas. pzas. c/m.
Cubos para agua	De 20
	A 6,40
	pzas. pzas. c/m.
Cuculeches	De 1 1 1/2 2 2 1/2 3
	A 12,30 14,90 17,55 21,40 25,20
	pzas. pzas. c/m.
Embudo cambiador o cistitas	De 10 12 14 16
	A 4,20 4,85 6,35 7,90
	pzas. pzas. c/m.
Escriturinas con base	De 20 22 24
	A 14,35 17,15 21,40
	pzas. pzas. c/m.
Planchetas cierre a broche o patatas	De 10 11 12 14 16 18 20 22
	A 6,45 7,15 8,30 10,35 12,60 14,85 18,45 22,40
	pzas. pzas. c/m.
Planchas con tapa	De 10 12 14 16
	A 5,20 7,30 8,40 10,65
	pzas. pzas. c/m.
Planchas individuales	De 5 6 1/2 6 7 8
	A 1,35 1,45 1,65 2,05 2,65
	pzas. pzas. c/m.
Jarros forma San Juan	De 1/2 1 1 1/2 2 2 1/2
	A 7,30 8,95 10,65 13,10 15,90
	pzas. pzas. c/m.

ARTICULOS	DIMENSIONES Y PRECIOS
Lucheras cónicas con tapa y litro	De 1 1 1/2 2 2 1/2 3
	A 12,00 14,50 17,15 19,80 24,70
	pzas. pzas. c/m.
Lucheras con tapa media	De 1 1 1/2 2 2 1/2 3
	A 11,05 13,35 16,15 19,80 23,70
	pzas. pzas. c/m.
Lucheras forma esféricas	De 2 2 1/2 3 4
	A 19,90 24,90 29,80 37,60
	pzas. pzas. c/m.
Ollas bombeadas con dos asas y tapa	De 10 12 14 16 18 20 22 24 30
	A 9,55 11,70 15,90 20,65 24,20 29,65 35,00 44,25 60,35
	pzas. pzas. c/m.
Ollas	De 18 20 22 24
	A 14,90 16,85 20,60 24,10
	pzas. pzas. c/m.
Pelopagos	De 12 14 16 18 20 22 24 26
	A 2,65 3,35 4,10 4,85 5,65 7,05 8,90 9,60
	28 30 32 34 36 38 40
pzas. pzas. c/m.	
Pelopagos rebeldes	De 10 12 14 16 18 20 22 24 26 28 30 32 34 36 38 40
	A 10,55 11,15 12,00 14,80 17,55 22,45 29,30
	pzas. pzas. c/m.
Planchas rebeldes	De 10 12 14 16 18 20 22 24
	A 3,70
	pzas. pzas. c/m.
Planchas bandes y llamas	De 10 16 20 22 24
	A 3,65 4,65 5,50 6,25 7,70
	pzas. pzas. c/m.
Planchas tipo con dos asas	De 22
	A 10,90
	pzas. pzas. c/m.
Planchas tipo con una asa	De 10 11 12
	A 8,60 11,50 12,15
	pzas. pzas. c/m.
Planchetas	De 12 14 16 18
	A 39,85 48,60 64,25 88,20 (3 planchas y fogón)
	46,40 55,20 72,95 101,80 (4 planchas y fogón)
34,40 43,90 57,80 80,10 (3 planchas sin fogón)	
39,00 49,20 64,00 88,25 (4 planchas sin fogón)	
pzas. pzas. c/m.	
Sopores estilográficos	De 18 20 22
	A 30,10 36,05 41,75
	pzas. pzas. c/m.
Tarteros rebeldes con dos asas	De 16 18 20 22 24 26 28 30
	A 6,70 8,70 9,45 10,55 12,70 13,90 15,55 18,35
	pzas. pzas. c/m.
Tetas con asa	De 10 11 12 13 14
	A 5,40 6,20 7,35 8,50 9,90
	pzas. pzas. c/m.
Tetas sin asa	De 10 11 12 13 14
	A 3,90 5,05 6,25 7,40 8,45
	pzas. pzas. c/m.
Vases cilíndricos con asa	De 7 8 9 10 11 12 14
	A 3,15 3,80 4,45 5,25 6,20 7,35 10,10
	pzas. pzas. c/m.
Vases cónicos	De 6 7 8
	A 1,65 2,85 3,00
	pzas. pzas. c/m.

Poco a poco, el mercado nacional fue madurando y en los años 70 ya la distribución estaba monopolizada por algunos almacenistas que tenían grandes acuerdos con los principales fabricantes como BRA o MAGEFESA, frente a los que LACOR era un pequeño fabricante. Sin embargo, su tamaño y dirección familiar le permitieron ir tomando decisiones de forma muy ágil aprovechando las oportunidades que surgían e introduciendo innovaciones técnicas que les posibilitaban mantenerse en el mercado. En esos años, las freidoras tuvieron un papel fundamental y el minigrill que LACOR desarrolló y patentó fue todo un éxito.

- *“Mi padre escuchó a un amigo cuando le habló de un horno portátil que había visto en Argentina, y ni corto ni perezoso, tras unos cuantos dibujos que le hizo mi hermano Miguel Ángel, entonces estudiante de ingeniería, lo desarrolló por completo; hasta tuvo que ir a hacer demostraciones a Galerías Preciados. Tuvo mucho éxito, pero tras unos años, vendió la patente a una empresa que le ofrecía un buen acuerdo”- recuerda José Ramón Larrañaga, miembro de la segunda generación de la familia empresaria.*

Fue en aquel entonces cuando los hijos de Marcos se fueron incorporando poco a poco a la empresa, Juan Carlos en 1969, Miguel Ángel en 1971 y posteriormente José Ramón, casi 10 años más tarde.

- *“Tras estudiar ingeniería me incorporé a la empresa donde ya estaba mi hermano Juan Carlos. Él se encargaba de la Dirección General y de la parte comercial y yo de todo el desarrollo técnico y de producción”- señala Miguel Ángel Larrañaga, miembro de la segunda generación de la familia.*

Fueron años en los que LACOR desarrolló nuevos productos, avanzados técnicamente, incorporando innovaciones que surgían en el mercado. Una de las innovaciones más relevantes fue la incorporación en sus productos del fondo difusor “Difus”.

- *“Fuimos los pioneros en España en la fabricación de piezas de acero inoxidable embutido de gran tamaño para hostelería con fondo difusor, bajo la marca registrada Chef.”- recuerda Miguel Ángel Larrañaga, miembro de la segunda generación de la familia.*

### **Ilustración 3. Marcos Larrañaga con sus tres hijos: Juan Carlos, Miguel Ángel y José Ramón**



Seguir los desarrollos tecnológicos de las cocinas e innovar para conseguir que el menaje se pudiera adaptar a los nuevos requerimientos fue una constante. De esta forma, LACOR comercializó “Vitrocor”, baterías de cocina que podían funcionar con vitrocerámica, y posteriormente, en los 90, introdujo el aluminio ferrítico, lo que les permitió adaptarse a la vitrocerámica de inducción.

Además del segmento consumo familias, tanto Juan Carlos como Miguel Ángel trabajaron para dirigirse a la hostelería.

- *“Mi hermano Juan Carlos consiguió mantener buenisimas relaciones con distintos clientes como MAKRO. Estos vínculos nos permitieron crecer en hostelería hasta ser una marca muy reconocida”*- señala Miguel Ángel Larrañaga, miembro de la segunda generación de la familia.

Por su parte IBILI también fue evolucionando. Apalancado en su conocimiento de la manipulación del aluminio, abordó la fabricación de nuevas gamas de productos, desde lavadoras, hasta las conocidas secadoras IBILI que inundaron el mercado local.

- *“En Bergara en todas las casas había una secadora IBILI. Pero, abordar estos nuevos productos tuvo un costo importante para la empresa, implicó inversiones y supuso la incorporación de nuevo conocimiento y procesos como el de pintado. Aprendimos a hacerlo y esto nos permitió tener nuevas capacidades que luego resultaron valiosas”*- señala José Ignacio Igarza, miembro de la segunda generación de la familia.

#### Ilustración 4. Información técnica sobre las Secadoras IBILI

**SECADORAS**

**IBILI**

*alto 60*

**DATOS TÉCNICOS:**  
Mueble de aluminio (sin soldadura) pintado y secado al horno.  
Equipados con motor para corriente alterna de 50 periodos, de 1/6 HP., en los voltajes de 110, 125, 150 ó 220 V. si pedido, con suspensión flotante.  
Cesto de aluminio reforzado, suspendido sobre eje de motor, con rotación de 3.000 r. p. m.  
Capacidad de 4 kgs. de ropa seca.  
Dimensiones: 68 cms. Alto y 39 cms. de Diámetro.

**modelo DS-3.301**  
Freno automático al abrir la tapa  
P. V. P. 5.200 PTAS.  
*408 el 5 358 - 70 308 208*

**modelo DS-2.201**  
Desconector de red "Sincronizado con la tapa" y regulador minuterio de tiempo de secado (sin freno)  
P. V. P. 4.850 PTAS.

**modelo DS-1.501**  
Regulador minuterio de tiempo de secado (sin freno)  
P. V. P. 4.100 PTAS.

**modelo DS-1.101**  
(sin freno)  
P. V. P. 3.800 PTAS.

Tras el fallecimiento de Francisco Biain, su viuda pide vender su parte de la empresa y en IBILI quedan solo dos socios, Vicente Biain y José Igarza, incorporándose en 1971 su hijo José Ignacio Igarza una vez terminados sus estudios de empresa en la ESTE.

- *“Fueron tiempos duros, empecé con los costes, los cronometrajes de los procesos productivos y la revisión de la cartera de productos. Había productos que debido a su elaboración manual no eran competitivos, como las lavadoras, y había que eliminarlos de la cartera”* - recuerda José Ignacio Igarza, miembro de la segunda generación de la familia.

En esta renovación de cartera, destaca la incorporación de los moldes de aluminio de repostería, y posteriormente de los moldes de chapa de hierro estañada que, aunque de menor calidad, les permitieron ofrecer un producto de bajo precio competitivo en el mercado. Asimismo, IBILI fue incorporando innovaciones técnicas como el recubrimiento antiadherente en las sartenes IBILI. Gracias a su conocimiento del proceso de pintura pudieron incorporarlo con agilidad, ofreciendo un producto renovado al mercado nacional.

- *“En una feria vi las primeras sartenes antiadherentes y rápidamente compramos el horno y cabinas de pintura e hicimos acuerdo con Dupont, que era el proveedor de Teflon, para ofrecer nuestras sartenes antiadherentes al mercado”* - explica José Ignacio Igarza, miembro de la segunda generación de la familia.

Tras todos estos años de andadura en paralelo, a principios de la década de los 80, los caminos de ambas empresas se empezaron a unir para abordar el mercado internacional. Los dos primos, Juan Carlos Larrañaga y José Ignacio Igarza compartían las inquietudes de dos pequeños fabricantes que se enfrentaban a un mercado cada vez más dominado por los grandes y decidieron aunar fuerzas para abordar el mercado internacional. En concreto, crearon un consorcio de exportación que acabó tomando forma de empresa junto con otros pequeños fabricantes de la comarca con los que constituyeron una cartera de productos complementarios. Entre ellos estaban RADAR y DECOR, ambos fabricantes de ollas a presión de acero y aluminio respectivamente, ESAZA fabricante de pequeños accesorios, CUNCIAL que hacía tenderetes, y, finalmente, IBILI y LACOR.

- *“Creamos la sociedad MENEX, contratamos personal y dimos los primeros pasos, pero el tema no funcionó del todo, aunque nos permitió conocer bien lo que se producía en el exterior y pese a que el objetivo era exportar, nos permitió, al menos a nosotros comenzar a importar producción para comercializar en España”* - recuerda José Ignacio Igarza.

**Ilustración 5. José Ignacio Igarza (IBILI) y José Ramón Larrañaga (LACOR) compartiendo stand en una feria en Japón**



Tras la extinción de MENEX S.A., a iniciativa de José Ignacio Igarza, se crea junto con una empresa almacenista de Valencia, una nueva empresa: CONTINENTAL DE COMERCIO S.A. Esta sociedad tiene como objetivo la importación de productos complementarios al catálogo de ambas empresas para comercializar en España. Es una iniciativa a la que se une Juan Carlos Larrañaga y les permite ir aumentando los vínculos entre LACOR e IBILI.

- *“Durante años cada dos meses íbamos juntos a Valencia el viernes por la tarde, llegábamos de madrugada, el Consejo nos reuníamos toda la mañana del sábado, luego comíamos paella y nos volvíamos Juan Carlos y yo a Bergara”* - recuerda con nostalgia José Ignacio Igarza.

Esta nueva aventura empresarial continúa hasta la actualidad, aunque desde el año 89, pasa a llamarse METALTEX Iberia. La razón del cambio tiene su origen en que la multinacional fabricante italo-suiza, de la que CONTINENTAL DE COMERCIO S.A. es representante exclusivo para España, entra en su capital adquiriendo el 50% de la empresa. Esta alianza fue todo un éxito.

- *“La representación de METALTEX nos ha abierto muchísimas puertas, ya que nos ha dado un nombre en los mercados internacionales y nos ha dado acceso a acuerdos con muchos otros proveedores”- señala José Ignacio Igarza.*

Finalmente, en 1984 fallece José Igarza padre y José Ignacio se queda al frente de una empresa que comparte con su hermana y las hijas de Vicente Biain hasta finales de los noventa. La situación es complicada y cuando Miguel Ángel Larrañaga le llama para reunirse y hablar de sinergias, se fragua la decisión de unir de nuevo ambas realidades empresariales.

- *“No fue sencillo, me costó entre dos o tres años comprar la empresa al resto de los socios de IBILI, pero al final se consiguió y ahora somos un único grupo empresarial familiar”- señala José Ignacio Igarza.*

### **La “nueva” LACOR-IBILI: consolidando el proyecto conjunto**

Como resultado de la fusión, IBILI se trasladó a las instalaciones de LACOR, donde se hizo una ampliación hacia la parte posterior del edificio para ganar metros y acoger a los miembros de IBILI. Se simplificó la fabricación, no se necesitaban dos plantas de fabricación, ni dos almacenes. Compras, logística y almacén se integraron, ganando en las sinergias potenciales de la fusión. En este sentido, fue crítico para el futuro crecimiento del grupo el traslado del almacén a la localidad alavesa de Alegría-Dulantzi y su renovación y completa automatización.

- *“Pasamos de bajar los pedidos al almacén en papel a tener un almacén automatizado. Ganamos en espacio y en poner el foco en la importancia de la gestión de la logística” – recuerda Iosu Rodríguez.*

Finalmente, en 2006 se estructuró el grupo empresarial GRUPO MARCOS LARRAÑAGA en cinco sociedades que componían el nuevo grupo LACOR-IBILI:

- La matriz de la que cuelgan el resto, MARCOS LARRAÑAGA y cía S.L, y que presta servicios generales al grupo (gerente Carmelo Sampedro).
- LACOR INDUSTRIA DEL MENAJE S.L. dedicada a la fabricación de ambas marcas buscando sinergias y eficiencias industriales (gerente José Javier Santorcuato).
- Dos unidades de carácter comercial:
  - LACOR MENAJE PROFESIONAL S.L (gerente Joseba Azkargorta)
  - IBILI MENAJE S.A. (gerente Iosu Rodríguez)
- LOGISTICA DE MENAJE, S.L. que fue la única unidad realmente nueva, para la cual se compran terrenos en Alegría-Dulantzi y se unifican los almacenes para mejorar la eficiencia (gerente Yolanda Ocio).

Se decidió que las directrices del grupo, como compañía, se dictaran desde el Consejo de Administración, compuesto por miembros de la familia y un consejero externo, Fermín del Río, para que posteriormente cada empresa fuera gestionada en el día a día por un gerente.

Tanto en el diseño de la fusión como en la creación del grupo, Fermín, quien primeramente fue asesor fiscal de la familia Larrañaga y después consejero independiente, no escatimó compromiso e implicación, asegurando el éxito del proyecto. Se involucró en subrayar y potenciar el alma de la empresa familiar, buscando siempre ese difícil equilibrio entre lo racional y lo emocional. El acompañamiento de Fermín ha calado en el actual equipo directivo, que lo aprecia profundamente.

- *“Ha estado tan preocupado por la empresa como nosotros mismos. Ha puesto orden y ha clarificado las situaciones. Ha sido mi mentor, mi guía. Mi padre laboral en LACOR es Fermín”* – señala Izaskun Larrañaga

Su ascendencia y papel de bisagra entre las ramas familiares y la segunda y la tercera generación ha sido fundamental. Sus propuestas buscando siempre lugares comunes, animando al intercambio de impresiones, alimentando la generosidad en la comprensión y respeto del otro y contribuyendo a la altura de miras, han sido claves en el éxito de estos delicados procesos.

- *“Sin Fermín seríamos otra empresa. Ha sido un hombre siempre atento, intercediendo y conectando con todos. Ha hecho de bisagra y nos ha ayudado con su visión estratégica en los momentos complejos. Por eso, la palabra que nos sale cuando pensamos en él es ‘agradecimiento.’”* - coinciden Marcos e Izaskun Larrañaga, Director de ventas nacional en LACOR y Consejera Delegada respectivamente y miembros de la tercera generación.

A pesar de la incertidumbre asociada a todo proceso de fusión, en ese momento, las personas de los equipos de ambas empresas confiaban en que iban a contar con ellos, aunque no sabían con qué papel, dado que existían miembros de la familia que podrían ocupar la gerencia. En ese contexto, la segunda generación decidió materializar la confianza en sus directivos y retirándose, acordaron junto con la tercera generación, apostar por la promoción interna y que fuesen los directivos ajenos a la familia quienes ocupasen las gerencias de las cinco sociedades que constituían el grupo.

- *“Ninguna de las gerencias que establecieron era familiar, todos ellos, como por ejemplo Joseba Azkargorta o José Javier Santorcuato eran personas seniors en las organizaciones en las cuales se confiaba plenamente, profesionales de casa que habían estado asumiendo responsabilidades toda su vida en la empresa”*- recalca José Javier Larrañaga, actual miembro de la tercera generación de la familia.

De hecho, a lo largo de su andadura paralela, LACOR e IBILI habían sido liderados por dos empresarios que contaban con personas de su confianza ajenas a la familia. Por un lado, en LACOR, Joseba Azkargorta, un joven de Bergara que desde los 19 años entró a trabajar primero en el almacén y, fruto de una excedencia, en oficinas, donde fue evolucionando. De un trabajo operativo, gestionando pedidos y atendiendo a los representantes, Joseba pasó al departamento financiero, donde empezó a dar apoyo más integral a Juan Carlos Larrañaga, gerente del grupo.

- *“Entré en pantalón corto, con 19 años en 1988. Estudiaba administrativo y mi tío que era proveedor y vendía cartones a LACOR como representante de Cartonajes Cartija, me habló de la empresa. Empecé de prácticas en almacén y enseguida también ayudaba en la oficina porque una persona pidió una excedencia.”* – recordaba Joseba Azkargorta, actual gerente de LACOR.

Por otro lado, José Ignacio Igarza contaba en su equipo con un comercial que desde 1999 venía demostrando su valía. Iosu Rodríguez había pasado del área de grandes superficies al mercado nacional en su conjunto y finalmente a desarrollar el mercado internacional. El directivo era un convencido del potencial del producto y un comercial capaz de ver y desarrollar oportunidades de mercado para IBILI.

- *“En diciembre del 1999 me incorporé a IBILI, porque me gustaba su estilo y me veía en un puesto comercial como el que proponían en el canal de grandes superficies. En aquel momento IBILI era una empresa con un proyecto por desarrollar, pero yo vi que era gente con sentido común, buena gente, y tuve buenas vibraciones. Había mucho que hacer, el proyecto era interesante y con posibilidades de crecimiento”* – Iosu Rodríguez, actual gerente de IBILI.

La fusión no supuso un cambio estructural en la parte comercial, donde se mantuvieron las marcas históricas, LACOR e IBILI, de forma independiente.

- *“Las dos empresas han evolucionado muy bien de forma independiente, y aunque hay alguna tirantez de vez en cuando entre los comerciales, en el cómputo global, el modelo funciona. Por ello, se ha mantenido esta estrategia comercial de forma deliberada, y para superar los inconvenientes, trabajamos con los equipos explicando que formamos parte de un grupo y que esos conflictos pueden tener sentido en ese marco”* - coinciden al explicar Joseba Azkargorta y Iosu Rodríguez, actuales gerentes de LACOR e IBILI, respectivamente.

La confianza en el equipo era una marca común de la segunda generación de ambas familias que los equipos valoraban especialmente.

- *“Nos han dejado arriesgar, aunque la probabilidad de que el proyecto tuviera éxito no fuera alta y hubiera que hacer esfuerzos importantes. José Ignacio decía ‘el no por delante, jamás’. Siempre ha dejado opinar y probar las ideas”* – recuerda reconocido Iosu Rodríguez, actual gerente de IBILI.

La decisión de confiar las gerencias del grupo a profesionales ajenos a la familia encarnaba la voluntad de dar continuidad no sólo a un estilo y a unos directivos, sino también a los valores y la forma de hacer de una segunda generación que había vuelto a reunir a las dos familias en una única empresa.

- *“En el cambio de la segunda a la tercera generación, mi aita y mis tíos, los dos tenían muy clara la profesionalización de la empresa. Como propietarios, tenemos derecho a participar en el consejo, pero fuera del consejo, en la gestión diaria de las distintas empresas, estamos para consensuar, para alinearnos, para apoyar, más que para decidir”* – explica Mikel Larrañaga, miembro de la tercera generación de la familia

Una vez consolidada la fusión, en 2010 la segunda generación decidió empezar a jubilarse. José Ignacio y Juan Carlos lo hicieron ese mismo año, dado que era cuando cumplían 65 años, y Miguel Ángel, que era un año más joven, al año siguiente siguió los mismos pasos que sus socios. A pesar de haberse retirado, los propietarios seguían ejerciendo su liderazgo desde el consejo de administración e incluso esporádicamente visitaban las oficinas y se reunían en un despacho familiar que tenían a su disposición en la última planta de la sede de LACOR-IBILI. A su vez, incorporaron a los miembros activos en el negocio de la 3ª generación de la familia en el consejo de administración.

Las sociedades tenían personas ajenas a la familia al frente y, con el apoyo de personas de la familia en distintas posiciones en la empresa y en el consejo de administración, el negocio continuó. El proyecto iba creciendo y, junto con la creación del almacén de Alegría-Dulantzi, auténtico autómata de recepción y envío de productos a los distintos distribuidores y clientes, en 2015-2016 se remodelaron las oficinas logrando con ello un entorno más acorde con la nueva imagen de la empresa.

- *“Frente al momento superindividualista que estamos viviendo, reivindicamos el encuentro entre las personas, que crea una dinámica completamente diferente, donde podemos mirar a los ojos a las personas con las que trabajamos y el trabajo en equipo funciona mejor.”* – explica Izaskun Larrañaga.

A las puertas de cumplir los 75 años, en 2016, la sucesión al más alto nivel se materializó con el nombramiento de Izaskun Larrañaga, sobrina del anterior presidente del Consejo de Administración, Juan Carlos Larrañaga, como Consejera Delegada del Grupo LACOR-IBILI.

- *“Hay pocas empresas que duran 75 años. Esto representa un valor clarísimo para el territorio.”* – afirma Mikel Larrañaga, miembro de la tercera generación de la familia

Un año más tarde, uno de los artífices e impulsores de la fusión, Juan Carlos Larrañaga fallecía con su aspiración cumplida de dar continuidad a un proyecto familiar con raíces en el territorio.

- *“Juan Carlos, mi padre, sospecho que, muy consciente de que lleva algo grande entre manos, de la que dependían muchos, siempre tomaba sus decisiones con rectitud, sin mostrar favoritismos por los miembros de la familia. Era alguien especial, se esforzaba en no dejar traslucir los problemas en casa y, con el tiempo, te das cuenta del peso que tuvo que llevar durante años.”* – evoca Marcos Larrañaga, Director comercial nacional de LACOR y miembro de la tercera generación.

## La evolución de LACOR-IBILI: de productor a proveedor de soluciones de menaje

El catálogo actual de LACOR cuenta con más de 4.000 referencias y el de IBILI ronda las 3.300. Sin embargo, esto no siempre ha sido así. Hasta los años 2000 la estrategia de IBILI era la de vender un gran volumen de producto a bajo precio a grandes superficies y *discounts*, fabricando ellos mismos una parte importante del producto que vendían.

Esta estrategia, que había sido válida hasta entonces, empezó a presentar debilidades para afrontar las oportunidades y amenazas derivadas de los cambios en la forma de consumo. Uno de los detonantes fue cuando Carrefour canceló la adquisición de una colección muy importante. A raíz de ello, se decidió cambiar la estrategia y empezó a dirigirse a un segmento de clientes que valorase otros atributos distintos al precio. De esta forma, IBILI empezó a ofrecer más valor añadido, rapidez en servicio, garantía de calidad y además se empezó a trabajar en mejorar el diseño y la presentación del producto.

- *“Afortunadamente, funcionó muy bien desde el principio y en 2010 conseguimos entrar en el Corte Inglés. Estaban reestructurando proveedores para optimizar su gestión y nosotros llegamos con un catálogo mejorado con 300 referencias que fuimos enriqueciendo con su ayuda porque nos exigían mucho en cuestiones de aspecto del producto. Así, entramos en muchísimas cadenas y tiendas. Fue un cambio de canal importante.”* – Iosu Rodríguez, Gerente de IBILI

Algo similar sucedió en LACOR. Ante un mercado cada vez más sofisticado, la empresa ha ido adaptando su producto a los cambios en la distribución: de la venta en las ferreterías donde el vendedor prescribía el producto a la “autoventa” del producto expuesto en una estantería o lineal de una gran superficie, solo ante la competencia.

- *“Cada uno de nosotros somos fuertes en cosas diferentes. LACOR ha aprendido de IBILI sobre la presentación del producto e IBILI aprendió de LACOR que se podía apostar muy fuerte, su valentía para salir al mercado y subir el precio.”* – comparten Joseba Azkargorta y Iosu Rodríguez, actuales gerentes de LACOR e IBILI, respectivamente.

Por esta razón, desde 2010 el diseño del producto y el empaquetado del mismo se han vuelto fundamentales para el éxito de la empresa y en estos ámbitos, la empresa se apoya en la colaboración universidad-empresa. Así, por ejemplo, desde 2014, con la Facultad de Ingeniería de Diseño Industrial organiza un seminario de una semana en la que, organizados en grupos, los estudiantes se plantean distintos retos relacionados con el diseño y la creación de productos.

- *“Colaboramos con la universidad para desarrollar producto propio. De 10 creaciones que lanzamos, realmente pueden llegar a funcionar dos, pero damos una imagen de empresa innovadora, con diseño propio, y esto nos ha ayudado a abrirnos a nuevos clientes con un producto propio. Es una forma de diferenciarnos de la competencia”* – Iosu Rodríguez, actual gerente de IBILI.

Así, el cortador en capas para tartas cuadradas, que no existía previamente en el mercado; el cortador para la ensaladilla rusa, que abordó la dificultad de cortar verdura cocida; el kit para croquetas, que fue uno de los primeros en plantear que la masa se dispusiese en forma de churros que luego serían cortado en croquetas, son algunos ejemplos en los que IBILI fue pionera en el mercado.

- *“Las nuevas ideas se recopilan, se filtran en equipo y se decide acometerlas o no. El objetivo suele ser innovar producto y complementar líneas. En caso de pasar ese primer filtro, se pide a proveedores una muestra y si la calidad se considera aceptable y el precio es competitivo, se pasa a la siguiente etapa que es la de mejorar el diseño y el embalado del producto... fotos, packaging y se desarrolla el concepto del nuevo producto”* – Iñigo Igarza, Consejero de LACOR-IBILI y Director del Departamento de Exportación de IBILI y miembro de la tercera generación de la familia.

De esta manera, el catálogo se renueva de forma constante, introduciendo nuevas referencias en dos momentos del año: normalmente en enero y septiembre para IBILI, y 3 veces al año para LACOR. Ello es el resultado de un proceso de búsqueda continua, en el que están involucrados fundamentalmente el propio gerente de negocio y la parte comercial que va viendo necesidades y las traslada.

- *“Aun teniendo 80 años, somos una empresa joven, con personas jóvenes y dinámicas, vivas. Estamos en permanente evolución, reformulándonos y muy en contacto con la sociedad. Hace 20 años el 90% de los productos actuales eran impensables. La empresa rejuvenece y eso no lo hacen las máquinas, lo hacen las personas”* – explica Izaskun Larrañaga consejera delegado del grupo y miembro de la tercera generación de la familia.

Asimismo, también el tema de la salud y el respeto al medioambiente, son críticos para LACOR-IBILI. Por eso, ya todas las sartenes carecen de PFOA y hay un plan para eliminar los plásticos de la fabricación y el embalaje de los productos. El mercado ha evolucionado y hoy el menaje no es sólo un producto de necesidad, sino también de ocio. En esta transformación, la marca ha salido fortalecida. Tener una cartera de productos actual, completa y de calidad junto con un servicio excelente son claves de la marca que es parte del legado que la segunda generación ha dejado a los sucesores.

## **LACOR-IBILI, y su salida al mundo**

La primera generación tuvo el valor de poner la maquinaria del negocio en marcha y la segunda generación fue muy valiente en la salida al mercado internacional. No solo para vender, sino para desde los años 90 empezar a comprar a nivel internacional. Esta segunda generación abrió delegaciones comerciales primero en Francia y ya en el 2000 en Alemania.

- *“Actualmente, la imagen de la marca LACOR en Europa es muy buena. En España, Portugal, Francia... somos líderes y pocas empresas tienen una presencia internacional tan importante. Exportamos el 50% de nuestras ventas. Forma parte del legado recibido”* – explica Joseba Azkargorta, actual gerente de LACOR.

Efectivamente cuando José Ramón Larrañaga estaba en exportación, realizó una labor fenomenal durante años. Una vez que empezó a retirarse, miembros de la tercera generación han seguido su estela profundizando en estas relaciones comerciales internacionales hasta el día de hoy.

- *“He conocido la empresa desde abajo, desde joven me pasaba fines de semana ayudando en planta o donde hiciera falta. En el año 93 me incorporé al área comercial primero a nivel Gipuzkoa y finalmente en la dirección comercial de España, cuando había 32 representantes en toda la península. Tras pasar un año trabajando en Inglaterra para aprender el idioma, mi tío me preguntó si tenía el pasaporte en regla y directamente me envió a Estados Unidos y luego a Israel... y ahí empezó mi aventura internacional. En ese momento fue cuando mi hermano se empieza a ocupar del mercado nacional y yo me quedo con Asia Pacífico, Sudamérica y el África negra. Han sido años muy intensos.”*- recuerda José Javier Larrañaga, miembro de la tercera generación de la familia

Tanto LACOR como IBILI se caracterizan por haber mantenido relaciones estables y de confianza con sus colaboradores, ya sean clientes, distribuidores o proveedores internacionales. Muchos de ellos son empresas que han crecido paralelamente, con relaciones en algunos casos personales y familiares. Vínculos establecidos por la segunda generación y mantenidos por la tercera que han posibilitado el mantenimiento de las relaciones comerciales en momentos problemáticos o tiempos convulsos.

- *“Tenemos relaciones de larga duración y mucha confianza con muchos de nuestros distribuidores, en Uruguay, en Australia, etc. En ocasiones son relaciones de más de 30 años; en estos periodos ha pasado de todo, les han cortado el crédito y les hemos seguido vendiendo; nos han llamado y se han solucionado los problemas, confiando, cediendo sabemos que lo último que van a hacer es dejarte de pagar, somos casi familia”*- explica José Javier Larrañaga, miembro de la tercera generación de la familia

Resultado de la cercanía humana que LACOR-IBILI mantiene con sus colaboradores, la fidelidad de estos con la marca es muy alta.

- *“Tenemos distribuidores históricos que hemos heredado de mi tío, en Grecia o actualmente en Ucrania, por ejemplo, tenemos relaciones duraderas y de confianza que permiten resolver problemas e incertidumbres temporales”*- cuenta Eva Larrañaga, miembro de la tercera generación.

Esta manera de entender el negocio, como algo más que una transacción, es compartida no sólo por la familia empresaria, sino por todo el equipo directivo del grupo.

- *“Cada operación es más que una transacción. Es una forma de tratar al cliente y esto es una ventaja familiar. Tenemos esa fama en el mercado, de durar más, de dar continuidad a las relaciones que heredamos. Pasa también con los proveedores, por ejemplo, aún mantenemos como proveedor al primer proveedor internacional de LACOR.”* – relata Joseba Azkargorta, actual gerente de LACOR

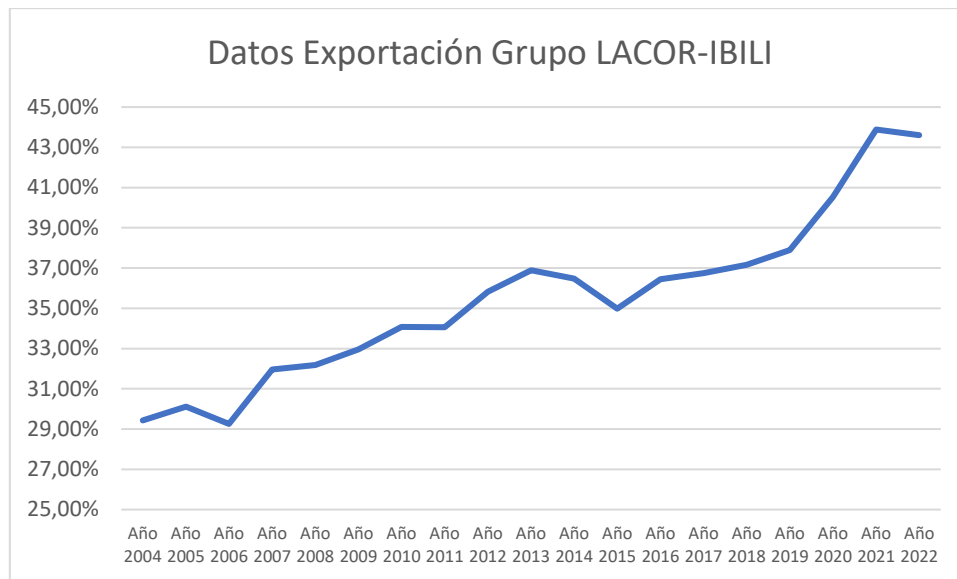
**Ilustración 6. Segunda y tercera generación con un proveedor internacional que abastece a la empresa desde hace décadas**



Como consecuencia de todo ello, la empresa ha experimentado una evolución destacada de toda presencia internacional.

- *“La primera feria internacional a la que asistí fue en 2010, la feria de Frankfurt, recuerdo que en aquel momento teníamos un stand de unos 60 metros, en un pasillo de segunda categoría. Aunque a nivel nacional teníamos un posicionamiento destacado, en esa feria comprendí la complejidad de competir en un mercado internacional. Claramente hemos progresado mucho desde entonces, ahora, en la misma feria tenemos una isla completa, unos 140 metros, solo para nuestro producto, un producto con diseño, y arropado por la labor de un departamento de marketing que aporta valor a nuestra propuesta.”* – recalca Marcos Larrañaga, Director comercial nacional de LACOR y miembro de la tercera generación.

Ilustración 7. Gráfico de % de exportación del Grupo LACOR-IBILI



### Los valores: el testigo entre generaciones

El relevo generacional fue una preocupación de la segunda generación de la familia durante mucho tiempo. Ya en los años 2000, cuando esta segunda generación contaba la cincuentena, la preocupación por el relevo generacional era una realidad.

Aunque nunca es fácil conjugar los intereses, percepciones y situaciones de los distintos miembros de una empresa familiar, (los hijos, los primos, los profesionales no familiares...) en LACOR-IBILI se afanaron por encajar todo para que cada uno tenga su sitio y se sienta conforme con el conjunto. La segunda generación tuvo claro que lo primero era el negocio, y en el momento de la sucesión de la dirección contaron por encima de la familia con los profesionales que durante años habían sido su mano derecha, personas de gran confianza que nombran para las distintas gerencias de la compañía.

- *“Juan Carlos siempre apostó por mí. Paulatinamente sin un poder formal, fui asumiendo responsabilidades a su lado. Siempre me he sentido respaldado por él.” – Joseba Azkargorta, actual gerente de LACOR.*

Tras la sucesión, se decide que los miembros de la segunda generación y los seis miembros de la tercera generación que están trabajando en la empresa, además de Fermín, el asesor externo que siempre ha acompañado a la familia y Maite, la profesional no familiar que hace las funciones de secretaria del Consejo de Administración, conformen el nuevo Consejo de Administración del grupo empresarial. Consejo al que habitualmente se invita a los gerentes.

- *“El aita ha sido un ejemplo para nosotros, gestionó el nombramiento de la actual consejera delegada por criterios de valía, y también el resto de gerencias no familiares. Siempre actuó desde la honestidad, y esto es motivo de orgullo para todos nosotros. El relevo generacional no es fácil, hay que gestionar los egos, pero se preocupó y se ocupó y consiguió que todos estuviésemos de acuerdo con la decisión; siempre buscando el bien de la empresa sobre todo lo demás.”*- reconoce Eva Larrañaga, miembro de la tercera generación.

De esta forma, cuando Juan Carlos Larrañaga falleció en el año 2017, ya había dejado la empresa organizada.

- *“Mi padre no era de mucho hablar, era de hacer. Hacía un montón de cosas por y para todos, sin decirlo, y las preocupaciones las llevaba él en solitario. Recuerdo que cuando terminé mis estudios, le miré a mi padre y me dijo, no hay nada para ti en la empresa. No entrar en la empresa para mí en aquel momento fue una decepción, pero entendí que mi padre siempre había predicado con el ejemplo, y no iba a ser distinto con su hija.”*- recuerda con nostalgia Eva Larrañaga.

La tercera generación ha sido testigo del trabajo, el esfuerzo y la dedicación de su predecesora por sacar adelante lo que ahora está en sus manos. Por ello, esta tercera generación vive la empresa como una responsabilidad presente y futura, la empresa debe seguir creciendo, es el legado a la futura cuarta generación.

- *“Mi padre, Juan Carlos, era el gerente y también hacía de comercial y siempre trabajó en equipo con mi tío Miguel Ángel, que llevaba diseño y producción. Los dos tenían un carácter fuerte, pero siempre los vi muy cohesionados, nunca una palabra más alta que la otra. Creo que esa complicidad ha sido uno de los secretos de que todo haya ido bien en la empresa”* – reflexiona Marcos Larrañaga, Director comercial nacional de LACOR y miembro de la tercera generación.

Esta fuente de inspiración cristaliza en los valores familiares: el gusto por el trabajo bien hecho; la honestidad en los negocios, ir de cara siempre; ser agradecido, valorar a los otros y lo recibido; ser generoso con el equipo. LACOR-IBILI es un proyecto colectivo, de todos sus partícipes.

- *“Este es un proyecto colectivo y es importante que todos se sientan identificados con él. Por eso es importante hacerles parte y que se sientan orgullosos de trabajar aquí. Nosotros nos sentimos orgullosos de lo bien que trabajan nuestros equipos. Yo hago mi trabajo, pero es estupendo dar el valor a otro”* – Mikel Larrañaga, responsable de compras y diseño en LACOR Industrial del Menaje

Esta familia se quiere caracterizar por sus valores, aspiran a ser una empresa con alma, alma colectiva que más que decir lo que va a hacer, lo hace y cumple con sus compromisos y responsabilidades como empresa y familia, *'gutxi esan eta asko egin'*.

- *"La empresa no es de la familia, para hacer lo que la familia quiera; esto nos lo han enseñado en casa, es un compromiso con todas personas que la componen y están luchando por ella, nuestros valores son de carácter familiar, el cuidado de las personas, el esfuerzo por salir adelante, sacrificio, colaboración, humildad y responsabilidad"* - resalta Izaskun Larrañaga

Por ejemplo, en 2020, la COVID paralizó el mundo entero. La hostelería se encontró repentinamente sin facturación: ningún ingreso, ya que el único comercio que se permitió era el de primera necesidad. Es en momentos difíciles cuando los liderazgos y los valores son más necesarios que nunca. Por ello, la Consejera Delegada, reunió a todo el equipo directivo y organizó una reunión de crisis donde la prioridad fue proteger a las personas, procediendo a poner a salvo el negocio, ofreciendo a todos sus clientes facilidades y mayores plazos de pago e incluso colaborando con competidores.

- *"Teníamos músculo financiero y colaboramos con clientes que se encontraban en una situación coyunturalmente comprometida. También hablamos con la competencia más cercana para ver si podíamos apoyarles de alguna manera. Vamos en barcos distintos, pero todos navegamos en el mismo mar, y en aquel momento la marejada era más que fuerte..., salimos fortalecidos"* – comparte Izaskun Larrañaga.

Los actuales líderes de la empresa desean respetar, cuidar y transmitir a las futuras generaciones estos valores. Por eso, los vínculos familiares también actualmente se nutren de manera natural. La familia, constituida por 13 primos, 6 de los cuales trabajan en la empresa, mantiene sus vínculos entre sí y con la empresa en comidas familiares y otros encuentros frecuentes.

- *"Cuando se unen las empresas y se quedan IGARZA Y LARRAÑAGAS, no se consideran dos empresas, nos han transmitido que todos somos LACOR-IBILI, no hay separación, y además las familias están unidas. Empresa familiar para todas las personas que formamos parte de LACOR e IBILI"* - señala Izaskun Larrañaga

## **Un grupo familiar comprometido con sus raíces y con su entorno**

Esta familia persigue el crecimiento para seguir manteniendo el valor en el mercado y el legado familiar. Es un compromiso expresado, pero sobre todo sentido, como una responsabilidad colectiva con el futuro del colectivo LACOR-IBILI y de la comunidad en la que están enraizados.

- *"Hacemos negocios, pero honestamente, con el fin de hacer algo para la posteridad y para el desarrollo de la comunidad local. Contribuimos a generar puestos de trabajo para las 170 personas que trabajan y sus familias. Desgraciadamente la sociedad no valora suficientemente el empuje y el sacrificio que hay detrás de las empresas"* – Iñigo Igarza, Consejero de LACOR-IBILI y Director del Departamento de Exportación de IBILI.

Actualmente, los productos de LACOR y de IBILI se venden en más de 80 países con un alto grado de internacionalización y una decidida estrategia de venta digital. En el año 2023 el Grupo LACOR-IBILI cuenta con alrededor de 170 trabajadores y una facturación superior a los 75 millones de euros.

- *“Destacaría el sacrificio de las anteriores generaciones y no queremos ser menos. Queremos evolucionar, queremos crecer, pero no como fin, sino porque lo estás haciendo bien. Seguir haciendo y seguir creciendo de forma sostenida en el tiempo, que el crecimiento sea digerible, y si vienen oportunidades de empresas complementarias y eso te va a dar más tamaño, bien también, pero con calma, sin perder la esencia, sin locuras, con prudencia y sin riesgos exagerados. Con los valores de empresa familiar” – Iñigo Igarza, Consejero de LACOR-IBILI y Director del Departamento de Exportación de IBILI.*

El grupo LACOR-IBILI de Bergara fue premiada en 2022 como 'Empresa de Gipuzkoa' del año por la Cámara de Comercio, por «su apuesta en la inversión en infraestructura de logística para lograr una rápida entrega de productos adaptándose a los requisitos y tiempos de la venta on-line», por “su dinamismo en el desarrollo de producto, su diseño e innovación”, por su posicionamiento en el mercado y por su respuesta ante la crisis de la pandemia, pese a la cual ha batido su récord de facturación.

- *“Estamos evolucionando mucho, nuestra empresa familiar está arraigada, tiene raíces e identidad. Llevamos más de ochenta años en Bergara y eso nos da una legitimidad, un recorrido una experiencia en nuestro entorno empresarial.” - concluye Izaskun Larrañaga, actual Consejera Delegada del grupo y miembro de la tercera generación.*

#### **Ilustración 8. Equipo humano actual del Grupo LACOR-IBILI**

