



Ogi Berri: Tradición y Compromiso, base para la innovación en una empresa familiar

Caso elaborado por Cristina Iturrioz y Cristina Aragón para Fundación Antonio Aranzábal y Deusto Business School. Las autoras agradecen su colaboración a la empresa y en particular a Javier Altuna y Ricardo Postigo por su participación en el proyecto. También se ha basado en la referencia, Muñoz, A. (2013) Javier Altuna. El orgullo de un panadero empresario, Stylo, Noticias de Gipuzkoa, nº 36, abril 2013.

Amezketeta, el origen de Ogiberri

A los catorce años, José Altuna entró a trabajar en una pequeña panadería de Amezketeta, su pueblo natal, junto a su hermano gemelo Jesús. Tras seis años aprendiendo el oficio y cuando José solo contaba con veinte años, comenzó la Guerra Civil y José fue llamado a filas. Una vez finalizada la contienda y de vuelta a su hogar, el joven José, con 24 años decidió abrir su propio negocio.

Era una vieja panadería de Amezketeta, medio abandonada, en que sólo contaba un horno moruno. Los comienzos fueron muy duros, ya que en los tiempos de la postguerra la gente no contaba con grandes recursos económicos. Sus primeros clientes fueron los trabajadores de las minas de Arritzaga en Aralar y poco a poco, la panadería comenzó a surtir de pan a los vecinos de las poblaciones más cercanas, Amezketeta, Ugarte, Bedaio, Abaltzisketa,... ofreciéndoles un pan de calidad y sobre todo, un trato familiar.

- *“Mi padre siempre recordaba aquellos tiempos tan duros. Tras trabajar toda la noche debía subir hasta las minas y repartir el pan con un carro y a caballo”*- Javier Altuna, socio de Ogiberri S.A.

La escasez de medios con los que contaba, unido al cada vez mayor volumen de demanda, convirtió el trabajo en una esclavitud constante. Esto hizo que José Altuna se planteara montar una nueva panadería dotada de un horno más sofisticado que facilitase su labor.

- *“Durante toda esa trayectoria mi padre se casó y tuvo tres hijos; hijos a los que nos tocó compartir y vivir aquel nuevo proyecto. En efecto, aquel deseo se hizo realidad. Se abrió la panadería con un horno giratorio de tres metros y de marca Arnaiz; horno que en aquellos tiempos fue un lujo y el pan que se cocía en él fue, es y sigue siendo la autenticidad del verdadero pan artesano.”*- Javier Altuna, socio de Ogiberri S.A.

La siguiente generación pronto se incorporó al negocio familiar. Javier Altuna aprendió el oficio de panadero de su padre José. Como hijo mayor, asistió al colegio en San Sebastián hasta los quince años y tras terminar su etapa escolar, tuvo que empezar a trabajar en la panadería por la gran dificultad de encontrar personal. Era una época en que resultaba muy difícil encontrar trabajadores para la panadería. El oficio de panadero suponía atender la panadería de día y trabajar en el obrador de noche que unido al reparto matutino prolongaba la jornada hasta entrada la mañana.

- *“El oficio ofrecía pocos alicientes, había que trabajar muchas horas, incluso nocturnas y festivas. Fueron momentos muy difíciles, nacían muchas y nuevas empresas ofreciendo las ocho horas y con condiciones mucho más atractivas que las que nunca podríamos haber ofrecido nosotros. Sin embargo, poco a poco y con mucho esfuerzo fuimos superando las dificultades y fuimos construyendo una empresa cada vez más llevadera y digna.”* - Javier Altuna, socio de Ogiberri S.A.

En esta primera época, Ogiberri estaba centrado en un mercado local al que ofrecía productos totalmente artesanales. Estos años de trabajo junto con su padre, fueron de constante aprendizaje para Javier Altuna, que adquirió no sólo el oficio de la elaboración del pan artesanal, sino también las claves empresarias basadas en cuidar a cada uno de sus clientes.

A principios de los ochenta, el espíritu esencialmente emprendedor de Javier le llevó a expandir el negocio. Hasta ese momento se dirigían a un mercado local muy limitado y había llegado la hora de abrirse a la ciudad. Todo empezó con la visita a una feria en París, donde se presentaban unos hornos nuevos de la firma *Reven*. Este viaje llenó de ilusiones e ideas al joven Javier Altuna y le empujó definitivamente a dar un paso adelante ya en solitario. En ese viaje, además de nuevas ideas, adquirió alguna que otra máquina cuyos avances tecnológicos permitían mejorar el proceso de elaboración del pan. En su cabeza la decisión era firme: tras la panadería de Amezketeta, vendrían muchas más. Invirtiendo todos sus ahorros de muchos años de trabajo en el proyecto, y finalmente abrió el primer obrador en Zarautz. La fortuna le sonrió porque el mismo día que abría, se liberaban los precios del pan que, hasta entonces, tenían un precio político.

- *“Todavía recuerdo las colas. El éxito fue total. La calidad era la premisa y consecuentemente las puertas se abrían solas. El segundo obrador fue en Donostia. Fue una auténtica novedad. Se trataba de una boutique del pan, donde se vendía el pan recién horneado, algo desconocido hasta el momento en la provincia de Gipuzkoa.”* - Javier Altuna, socio de Ogiberri S.A.

A esta tienda le siguieron otras en Zumaia, Orio,... Este fue el principio de lo que hoy conocemos como Ogiberri. Una empresa dirigida por una familia de artesanos del pan, que compiten en un mercado difícil, sin dejar de emprender e innovar, con un producto artesanal de primera calidad que ellos mismos siguen cuidando personalmente a diario, intentando ofrecer lo mejor que saben y tienen.

Los obradores: el corazón de Ogiberri

Con una producción de 14.000 kg/día de harina en pan y 1.000 kg/día en repostería y más de sesenta variedades distintas de pan, Ogiberri se ha convertido en una empresa familiar con una dimensión y notoriedad importante en la provincia de Gipuzkoa.

Tabla 1. Ogiberri S.A. en cifras

	2012
Número de empleados	1.000
-en plantilla	363
- colaboradores	637
Número de tiendas	300
-propias	40
- en franquicia	260
Producción pan (kg. Harina)	14.000
Producción repostería (kg. harina)	1.000

Fuente: Ogiberri, S.A.

El corazón de Ogiberri está en los obradores, que son los centros de producción y desde donde se impulsa la actividad de la empresa. Actualmente, Ogiberri cuenta con 6 obradores: el de Amezketa, tres localizados en la zona de Lezo, otro en Zarautz y un último en Arrasate. Todos ellos están bajo el control directo de la experta mirada de la familia Altuna que vigila de cerca la calidad de sus productos.

En este proceso, la compra de la harina es importante. Ogiberri consume 15.000 kilos de harina al día. Sin embargo, el valor añadido de los productos de Ogiberri está en el proceso de elaboración del pan, cuyo nivel de automatización no excluye la presencia de la mano del panadero en la finalización del amasado, el corte de la masa y la forma especial de la barra. Y tanto Javier como sus dos hijos, Jose Mari y Jose Javier, trabajan a diario en los obradores, supervisando directamente el proceso de elaboración de sus productos artesanales

Tabla 2. El proceso de elaboración del pan en Ogiberri

1. Elaboración del pre-fermento utilizando levadura natural para la masa madre o levadura comercial para el *poolish*, biga o esponja.
2. Reposado de la masa hasta alcanzar la maduración correcta.
3. Amasado en la amasadora hasta lograr el punto de desarrollo adecuado del gluten.
4. Reposado de la masa.
5. División de la masa para preformar las piezas de acuerdo a su peso y a la forma final que se desea obtener.
6. Fermentación de la masa donde el gas producido por la levadura es atrapado dentro de la masa generando el volumen y la textura típica del pan.
7. Realización de los cortes a la masa.
8. Horneado de la masa.

Fuente: Elaboración propia a partir de la información de www.elclubdelpan.com

Actualmente, la automatización que proporcionan ciertos equipos han sustituido las manos de los panaderos para realizar distintas operaciones en los diferentes pasos del proceso de panificación, pero en Ogiberri las fases de amasado, fermentación y armado han permanecido inmutables a lo largo del tiempo. Otro factor diferenciador es el tiempo de fermentación, para lograr un pan de calidad no se debe dedicar un tiempo largo de fermentación. En este sentido, Ogiberri ha encontrado el equilibrio perfecto entre un volumen de producción importante y el proceso de elaboración artesano. No tienen la dimensión, ni los costes de una empresa industrial, pero han llegado al límite de la automatización del proceso de elaboración en el que la familia quiere que la mano del artesano siga estando presente.

- *“En Ogiberri todos los pasteles, todas las tartas se hacen a mano. El amasado del pan parte de una bolita de masa que el panadero trabaja dándole su forma y toque. Una vez en la bandeja, la masa reposa, fermenta, se corta y es introducida al horno. En un proceso industrializado, el pan no se toca para nada y esto no es lo que queremos para nuestros productos. Ogiberri es una familia de panaderos y esto no ha cambiado”* – Ricardo Postigo, Gerente de Ogiberri.

La cercanía con el producto, la presencia en ferias internacionales y la vocación panadera es la fuente de inspiración de Javier, José Mari y José Javier. En este sentido, varios de los nuevos panes que Ogiberri recientemente ha sacado al mercado, el pan manantial, el pan de algas,... han sido propuestas de José Mari. También Javier interviene activamente en estos procesos de innovación, ejemplo de ello es el pan de maíz que recientemente ha creado y que se suma a los sesenta panes distintos que Ogiberri tiene actualmente en su cartera de productos.

El objetivo es seguir en la línea actual, innovando en productos, creando panes nuevos con la garantía de productos naturales. De ahí que una de sus líneas innovadoras más importantes sea la línea “Salud”, con el “Pan Salud”, “Pan Molino”, “Pan de fibra verde” y su bollería integral.

- *“El paso del tiempo nos ha confirmado que un buen trabajo no es posible sin un buen equipo humano que lo saque adelante con esfuerzo y devoción. Nuestro lema es no perder la cercanía con nuestros clientes y eso parte por tener a personas trabajando que aman esta profesión tan bonita pero tan sacrificada. Considerar cada tienda como la primera es el secreto de nuestro éxito.”- Javier Altuna, socio de Ogiberri, S.L.*

Del reparto a domicilio a la panadería-cafetería

Los panes, la bollería y la pastelería que salen de estos obradores se reparten diariamente a las cerca de trescientas tiendas que abastecen al mercado principalmente guipuzcoano, navarro y francés. De éstas, unas cuarenta son propias.

Aunque la tienda parece hoy un elemento indispensable para la distribución del pan, lo cierto es que el reparto de pan ha seguido una larga evolución. En los orígenes, el reparto se hacía en una bicicleta con sus dos cestos trenzados repletos de barras de pan. Después, con el tiempo la bicicleta dio paso a un pequeño 'carrito' que le permitía al padre de Javier continuar con su reparto hasta Alegia.

Con el aumento de su capacidad de producción, el carrito fue sustituido por una moto, lo que le permitía repartir por todo Tolosaldea el pan de Amezketa. Dentro de este proyecto de ampliar mercado, la familia adquirió un Ford T Touring procedente de Estados Unidos. En aquel tiempo, el vehículo era una pieza única en Amezketa y tras las primeras dificultades de uso, se incorporó al negocio facilitando el reparto del pan.

Costó pasar de recibir el pan en casa cada mañana a salir a comprar el pan a la tienda del barrio. Entonces las tiendas eran meros dispensadores de pan y no tenían horno ni ofrecían otros servicios adicionales. Por ello, la tienda que Ogiberri abrió en Donostia con horno fue una auténtica novedad. Comprar el pan recién hecho, caliente, era una calidad muy apreciada hace treinta años y todavía se recuerdan las “colas” que se creaban en la puerta de la tienda...

Esta evolución ha sido liderada por la familia Altuna en la implantación de nuevos establecimientos cada año. De esta forma, hoy, la red de tiendas Ogiberri es densa y se concentra principalmente en la provincia guipuzcoana, abarcando tres grandes zonas:

- Lezo-Irun-Donostia: con tiendas en Donostia, Hondarribia, Irún, Rentería, Lesaka, Santesteban,...
- Tolosa-Amezketeta: con establecimientos en Lasarte, Andoain, Tolosa, Billabona, Irura, Amezketeta, Alegría,...
- Zarauz-Durango: con tiendas en Orio, Zarautz, Durango, Eibar, Elgoibar, Arrásate,...

Sin embargo, no todas las tiendas de Ogiberri son iguales. En las tiendas franquiciadas, la venta de pan convive con un espacio de cafetería donde los productos como la bollería o los pasteles tienen una mayor relevancia haciendo que la tienda presente una oferta atractiva a sus clientes. Por el contrario, en las tiendas propias, la estrella es el pan y la oferta de pan propiamente dicho es normalmente más diversa que en las franquicias. Las tiendas propias se cuidan al detalle y constituyen el escaparate del pan artesanal de Ogiberri en el mercado.

A lo largo de los años, las tiendas han ido evolucionando permanentemente. En sus inicios, en las pequeñas poblaciones, la cafetería Ogiberri ha constituido en muchas ocasiones un espacio donde las amas de casa y mujeres acudían, en contraposición al bar que ha sido el espacio masculino por excelencia. Sin embargo, en los últimos años se observa una mayor presencia de los hombres en cafeterías-panaderías como las de Ogiberri. Esto amplía el potencial del mercado, si saben integrarse las características de un mercado masculino en las tiendas y en la oferta de los establecimientos.

Sin embargo, la diversidad no es sólo cuestión de sexos, sino también de gustos y territorios. De hecho, la presencia de la empresa no se reduce al territorio de Gipuzkoa, Bizkaia y Navarra. Esta familia de empresarios han entrado en uno de los países más exigentes y con un paladar más educado del mundo: el francés. Los creadores de la “baguette” y maestros de la cocina y la panadería en el mundo, son actualmente clientes de esta empresa que se ha expandido por el suroeste francés.

Replicando el modelo seguido para el sur de Navarra, donde desde una cámara frigorífica, distribuyen sus panes al mercado galo a través de tiendas Ogiberri y de grandes superficies. Este hito es posible gracias a las cámaras, que constituyen el “pulmón” de la empresa, ya que les permite una expansión geográfica sin perder la calidad del producto realizado en sus obradores. Además de con establecimientos, Ogiberri cuenta con tres cámaras que les permiten adentrarse en los territorios más alejados de su central de operaciones.

El crecimiento de la empresa sigue una progresión constante, pausada. Con una plantilla estable, Ogiberri crece a un ritmo del 5-6% anual sobre ventas. Este es el resultado de una política de crecimiento ordenada y de riesgo controlado, sin sacrificar la calidad que la empresa tiene como bandera. El crecimiento de mercado debe ser absorbido por una producción de calidad, clave en el éxito de la empresa. De hecho hoy en día todo lo que producen, “está ya vendido”, tal y como comenta Ricardo Postigo, gerente de Ogiberri.

Altuna o la familia de panaderos empresarios

Asociamos el término pan a horno, hogar, trigo, calor, comida, salsa, bocadillo, alimento, vida... De la misma forma, Ogiberri está asociada a la figura de Javier Altuna, el panadero empresario, que es quien convirtió la primera panadería que su padre José fundó en Amezketa en la gran empresa internacionalizada que hoy fabrica y distribuye pan en el territorio guipuzcoano, vizcaíno, navarro y francés. Este hombre decidido y de acción, con toda una vida de trabajo y sacrificio a sus espaldas, continúa hoy al frente de su empresa.

Desde sus orígenes, en los oscuros años de la Guerra Civil, tres generaciones han dado continuidad a la empresa hasta convertirse hoy en día en una referencia en el sector panadero del País Vasco. Sin embargo, el imperio sigue muy ligado a sus raíces y a sus valores originales.

- *“En la actualidad, toda nuestra familia es parte de nuestro negocio, dónde cada uno aporta su cariño en el afán de mejorar día a día”- Javier Altuna.*

Ogiberri nació en la postguerra y esto no ayudó a que el negocio fuera muy rentable en sus inicios. Sin embargo, el pan seguía siendo un bien necesario y el más asequible para el ciudadano lo que hizo prosperar este negocio familiar. La perseverancia y el sacrificio son valores propios de muchas empresas familiares, pero en nuestro caso también de la propia actividad.

- *“Al principio, había que trabajar setenta horas semanales, incluidos sábados y domingos, y el sueldo era el mismo que podrías obtener trabajando en una fábrica cuarenta y ocho horas a la semana.” – Javier Altuna, socio de Ogiberri S.L.*

Precisamente por ello, el papel de la familia Altuna en Ogiberri no puede entenderse bien si no se sitúa en el contexto del sector. Las primeras empresas panaderas son empresas familiares, en las que un artesano panadero crea una empresa y se desarrolla en un ámbito local o regional. Por ello, este es un sector en cuyos orígenes hay panaderos acostumbrados a una vida sacrificada alrededor de un producto de primera necesidad como es el pan. Este negocio, cuya actividad se desarrolla por la noche, todos los días de la semana y del año, y que compite con un producto industrializado, es difícil encontrar actualmente un relevo generacional que quiera continuar la actividad de forma tradicional.

A las vicisitudes propias de cualquier empresa, en este sector, las empresas se enfrentan a un problema adicional: el de la continuidad intergeneracional. De hecho, la sucesión está siendo el “caballo de batalla” de muchos competidores de Ogiberri, que se encuentran con un horizonte cerrado y sin futuro. Ante esta situación la disyuntiva es abandonar el negocio o llevarlo al ámbito de pan industrializado.

En el caso de la familia Altuna, el relevo generacional está garantizado. Los dos hijos gemelos de Javier Altuna, Jose Mari y Jose Javier, son desde los catorce años, parte de la empresa y hoy están al frente de la operativa diaria y las decisiones estratégicas de la misma. Jose Mari, asume la producción de los obradores de Lezo y Arrasate y del obrador pastelero de Lezo. Jose Javier, lo hace de los obradores de la zona de Zarautz. Ambos son parte desde hace treinta años de este proyecto y dedican su vida al mismo, tal y como ven hacer a su padre, Javier.

Javier está presente en el día a día del negocio en el obrador de Iturri en Lezo. Desde allí controla y revisa todas las decisiones estratégicas de la empresa junto con sus hijos y, Ricardo Postigo, el gerente de la empresa. José Mari, muy parecido a su padre, vive con pasión el oficio de panadero, acude todos los días a las tres de la mañana al obrador y allí rectifica y organiza el trabajo de cada día. José Javier, su gemelo, trabaja en paralelo en el obrador de Zarautz. Un equipo reducido que, liderado por Javier Altuna, ha convertido la panadería de Amezketa en una empresa grande de pan artesano.

Los colaboradores de Ogiberri

El intenso trabajo de panadero, la cercanía del maestro del oficio a los obradores y la dimensión de esta empresa de pan artesano, además del empuje y la visión de la familia Altuna ha requerido de la colaboración de personas de confianza que permitiera la gestión de la empresa. En los inicios de su expansión, Javier Altuna contaba con un equipo reducido: Ricardo Postigo centrado, junto con él mismo, en la producción en Tolosa, y Javier Urretavizcaya, que desde Lezo se ocupaba de las ventas de la empresa.

- *“Un buen trabajo no es posible sin un buen equipo humano que lo saque adelante con esfuerzo y devoción. Nuestro lema es no perder la cercanía con nuestros clientes y eso radica en tener a personas trabajando que aman esta profesión”*- Javier Altuna, socio de Ogiberri, S.L.

Actualmente, este equipo de colaboradores ha sido sustituido por Ricardo Postigo, el actual gerente de Ogiberri. Tras un primer momento de adaptación a la empresa y de conocimiento mutuo, la relación entre Ricargo Postigo y la familia Altuna se consolidó y hoy se puede considerar muy fluida. Ricardo junto a Javier Altuna y sus dos hijos forman un equipo de cuatro personas que constituyen el núcleo del negocio

- *“Los Altuna son generosos y comparten con facilidad. Su carisma engancha y te hacen sentir como uno más de la familia. Yo apporto la gestión de las finanzas y el criterio empresarial, pero me mantengo al margen de las cuestiones más relacionadas con la panadería, de las que ellos son expertos”*- Ricargo Postigo, gerente de Ogiberri.

Su implicación incondicional, le ha hecho merecedor de un espacio relevante en los límites de la familia y de la empresa. Por ello, su opinión es escuchada y considerada con respeto en el seno de la familia.

Su jornada es amplia y está planteada, como si de una carrera de relevos se tratase, para recoger y entregar el testigo a los familiares que trabajan de noche. Diariamente, en una reunión matutina, se comentan las incidencias de los obradores para que Ricardo que asume la gestión diaria, pueda responder ante cualquier vicisitud a lo largo del día. La hora de la comida es frecuentemente un momento de encuentro entre la familia Altuna y el gerente, donde se actualizan la información de la marcha del negocio y finalmente a menudo al final de la tarde vuelven a reunirse para trasladarse la información acontecida. Todo ello, permite un conocimiento y gestión estrecha del día a día de una empresa que no cesa su producción en ningún momento del año y cuyo principal reto consiste en entregar puntualmente sus panes y pasteles en cada uno de los establecimientos que tienen cara al público.

La empresa, que se consideraría grande por sus datos económicos y de empleados, está gestionada con el control y el mimo de una pyme.

- *“Es una pequeña con un control exhaustivo en cada una de sus operaciones. No hay reuniones formales ni se requieren aprobaciones formales, se basa en un alto nivel de confianza. Estamos todo el día en contacto, los que tomamos las decisiones somos los cuatro. La familia Altuna está apasionada por el pan, saben crear equipo. En este sentido, la exigencia es muy alta, pero también es cierto que se disfruta trabajando.”* – Ricardo Postigo, Gerente.

Sin embargo, los colaboradores de Ogiberri no se reducen a los miembros del equipo directivo, sino que se extienden a otros trabajadores de la empresa y también a los autónomos a quien confían su marca y sus productos para que puedan ofrecerlos directamente al mercado. Por ello, en esta empresa se considera importante la mejora en la captación y formación del personal, contratado y autónomo, que sean los que contribuyan a la expansión de los productos naturales de Ogiberri y que, a su vez, gestione sus tiendas aportando su personalidad al establecimiento.

El horizonte de Ogiberri

El nivel de reinversión de la familia empresaria en el negocio es muy alto. Esto da mucha estabilidad a la empresa y un gran pulmón financiero y una confianza a las instituciones financieras para acompañar a la familia en los nuevos proyectos de crecimiento que se plantea abordar y que suelen ascender a inversiones de cinco millones de euros anuales y la apertura de entre seis y siete nuevas tiendas al año.

Sin embargo, el crecimiento en establecimientos no ha sido únicamente cuantitativa, hoy, además del pan recién hecho, muchas panaderías cuentan con cafetería y tienda delicatessen completando su oferta. Por eso, Ogiberri apuesta por mantener el carácter artesano de su pan, promoviendo la vuelta a los orígenes. Para ello, cuenta con la presencia de un panadero elaborando el pan en las propias panaderías.

Dentro de los objetivos futuros, la familia se plantea incrementar la red de tiendas en los territorios donde Ogiberri tiene presencia actualmente. De hecho, en territorios como el francés, la empresa de la familia Altuna no ha hecho sino empezar:

- “Los franceses valoran mucho la calidad, por eso es un destino fantástico para nosotros, que nos consideramos panaderos artesanos. Lo más difícil, que es empezar, ya lo hemos hecho. Hemos aprendido mucho de ellos, ellos tienen escuelas de panaderos y por eso a menudo nuestros competidores son panaderos locales que hacen un pan excelente, pero que no cubren nuestro nicho que es más amplio que el suyo y por donde podemos avanzar en el futuro...”- Ricardo Postigo, Gerente de Ogiberri.

En este sentido, se sigue una política de localizaciones preseleccionadas, pero abierta a oportunidades que puedan surgir con locales en emplazamientos interesantes:

- “Si no estoy abriendo tiendas, no pienso que no estoy trabajando”- Jose M^a Altuna.

En diciembre de 2012, se abrió en Alegría de Oria el museo del pan, Route 33 Gourmet, buque insignia de la empresa. Se trata de un centro de ocio interior, donde se puede encontrar un museo sobre la historia del pan con material etnográfico de la familia Altuna, una zona de restauración, un txiki-park y una zona de productos delicatessen.

El museo etnográfico que está situado en la planta superior es uno de los grandes atractivos del local. En él, se relata la historia del pan desde la prehistoria hasta el siglo XXI, una serie de paneles ilustrados con diferentes anécdotas relativas al pan y a la historia local a lo largo de los siglos. Además, cabe la posibilidad de ver un audiovisual que cuenta la historia del pan en Euskadi. También se puede contemplar material etnográfico de carácter local referente a la historia de los cereales, pasando por los diferentes procesos, desde la cosecha del cereal, la molienda, la elaboración del pan, el horneado y el comercio. La zona de restauración está orientada a servir *fast food* de calidad, fusionando la oferta con productos tradicionales guipuzcoanos. La zona de Lukas Gourmet, en colaboración con el grupo Ogiberri, ofrece productos delicatessen exclusivos y de calidad.

- *"La entrada al museo es gratuita, y en el mismo se realizan visitas concertadas con centros escolares y todos aquellos grupos que estén interesados"*- explicó Gorka Garmendia, director de comunicación de Ogiberri

¿Por qué un museo privado? ¿Por qué una red de tiendas, en algunos casos propias, con una oferta de pan y pasteles amplísima y con una decoración acogedora en pueblos de todo el territorio? La respuesta no puede darse en términos de justificación económica. Hay algo más... Ogiberri proporciona un punto de encuentro para las localidades en las que se inserta, reactivando incluso la zona en la que se implanta. Este es el caso del polígono en el que se ubica el museo, cuya capacidad de atracción se ha traducido en una reactivación de la zona. Con ello, se crean puntos de encuentro de calidad, riqueza social, riqueza para todos.

El compromiso de la familia empresaria es palpable desde la propia actividad económica que asume 363 nóminas e impulsa la actividad de unas setecientas personas más si contamos a proveedores, autónomos, dependientes,... es decir, el conjunto de personas que trabajan en la órbita de Ogiberri. Las relaciones con estos colaboradores, que son en su gran parte proveedores locales, como el fabricante de hornos Salva o los proveedores de cartón y papel, son estrechas y están alineadas. Han crecido de forma conjunta y no quieren poner en riesgo su relación con Ogiberri cuando, por cuestiones coyunturales, el precio del pan no puede subir.

- *"La comunicación es muy fluida con ellos. Pretendemos que crezcan con nosotros y en general entienden que para poder estar tres años sin subir el precio del pan, cuando todo sube (electricidad, combustibles,...), ellos también tienen que adaptarse. Por ello, hablamos con el proveedor de cartón y plásticos y lo entienden. Todos prefieren tener una garantía con nosotros porque saben que somos fieles, que nos cuesta cambiar de proveedor. En Ogiberri valoramos y queremos mantener estas relaciones."*- Ricardo Postigo, Gerente.

Más allá del ámbito económico, Ogiberri también ha financiado en 2013 el torneo de pelota interpueblos.

Pero la empresa familiar es más que una empresa. Es una empresa liderada por una familia que ha imprimido su cultura y sus raíces en la misma. En este sentido, Ogiberri respira tranquila. Hoy sus hijos han heredado la vocación panadera de Javier y, por ello, se puede considerar que la sucesión de la segunda a la tercera generación se ha realizado ya “de facto”, consiguiendo el equilibrio perfecto entre la artesanía del panadero y la dimensión de una empresa grande. Este hecho está recogido en un protocolo acordado por los cuatro hijos de Javier Altuna, cuya empresa pasa a manos de los hijos del empresario.

- *“Mi labor está llegando a su fin y tan sólo deseo que las generaciones que me siguen y las nuevas que están viniendo mimen y amen éste maravilloso y sacrificado oficio tanto como lo he hecho yo durante toda mi vida.”- Javier Altuna.*