



## Aranzabal familia

### Familia ondarea, enpresa espirituaren ernamuina

Cristina Aragonek eta Cristina Iturriozek Antonio Aranzabal Fundazioarentzat eta Deusto Business Schoolentzat egindako kasua. Egileek eskerrak eman dizkiete enpresari eta, bereziki, Guillermo de Aranzabal Agudo, Guillermo de Aranzabal Bitner eta Angel Barrasari, proiektuan parte hartzeagatik. Eusko Jaurlaritzako Hezkuntza Sailaren laguntza ekonomikoa ere eskertu nahi dute (IT1429-22). Kasuaren azken bertsioa 2025eko urtarrilaren 29an onartu zen. Itzulpena: Itziar Navarro-Deustuko Unibertsitatea.

Antonio Aranzabal Fundazioa

Donostia, 2025

ISBN: 978-84-09-11513-6

Mesedez, kasua aipatzeko, erreferentzia hau erabili:

Iturrioz, C. and Aragón C. (2025) Aranzabal familia Familia enpresak - Familia enpresaburuak kasuen bilduma, Antonio Aranzabal Fundazioa, Donostia.

## Familia enpresaburua: aurrekariak eta familia ibilbidea

*“Etxean norbaitek galdetzen duenean: ongi zaude?; hauxe izan daiteke erantzuna: bai... Ameriketako Estatu Batuetatik iristear zen eskaera jaso dugu... Izan ere, gutako bakoitzaren egoerak zuzeneko lotura du enpresarekin, familiako hizketagai nagusia enpresa da... Erabateko sinbiosia dagoela esango nuke, bai aitonaren kasua, Fundaciones Aranzabal enpresagatik eta enpresarentzat bizi baitzen, eta bai, orain, aitaren kasuan... Legatu bat da hori, portaeren eta balioen etengabeko transmisioa” – azaldu du Guillermo de Aranzabal Bittnerrek, de Aranzabal familiako seigarren belaunaldiko kideak.*

### Familia ondarea, enpresa espirituaren ernamuina

Familia enpresaburu honen lehen belaunaldiaz hitz egiteko, XIX. mendearen hasierara jo behar dugu, Bartolome de Aranzabal ezagutzera, Arabako Gopegi herriko bigarren errementaria. 1830ean, Bartolome, Apodaka herriko lehen errementaria hil zela jakitean, herri hartara joan zen Fermina emaztearekin batera, bertako lehen errementari izateko. “La Venta del Grillo” baserria hartu zuten bizileku, eta bertan jarri zuten errementari lantegia. Konponketak egiteaz gainera, neurri txikiko gurdiak eta nekazaritzarako lanabesak eraikitzen zituzten<sup>1</sup>.

### 1. irudia. De Aranzabal familiaren koadroa, atzean La Venta del Grillo duela



Iturria: Familiako artxibategia.

<sup>1</sup>Atal honetan jasotako informazioaren zati bat Auñamendi Eusko Entziklopediak argitaratutakoan oinarritzen da, <https://aunamendi.eusko-ikaskuntza.eus/es/aranzabal/ar-2492/>, 2024ko abenduan hartua.

Bartolomek eta Ferminak hiru seme-alaba izan zituzten: Victoria, Roque eta Segundo de Aranzabal. Segundo, irakurketa eta marrazketaren zale sutsua, errementerian hasi zen lanean; beste bi senideek, ordea, beste bide bat hartu zuten. 1885ean, Bentako hainbat bezerok Bartolome konbentzitu zuten Segundo semeari Gasteizko Arte eta Lanbide Eskolara joateko baimena eman ziezaion. Ikasketa horiek egiteko, Segundok Apodakatik Gasteizerako joan-etorrian hogeit hamar kilometro egiten zituen mandoz, frantseseko eta marrazketako eskolak jasotzeko. Eskolak Belgikako Brabante eskualdera antolatu zuen bidaia batean, Segundo de Aranzabalek nekazari belgikarrek soroetan erabiltzen zituzten goldeak ezagutzeko aukera izan zuen, eta frantsesez eta marrazketan ongi moldatzen zenez, goldeen lehen planoak egin zituen. Itzultzean, aitari familiako errementaritzan goldeak fabrikatzen hastea proposatu zion.

Enpresa abentura horri ekin eta gutxira, eta ezkondu ondoren, 1890ean, bizitzera Gasteizera joatea erabaki zuen, aitaren borondatearen kontra. Hiriburuan, Segundo de Aranzabalek mekanizazio tailer txiki bat erosi zuen, kreditu batekin ordainduta. Belgikan ikusi zuen goldea hobetu eta hura fabrikatzen eta merkaturatzen hasi zen, "Brabant modelo", hain zuzen ere. Asmakuntza horren patentea ere lortu zuen. Golde horretaz gainera, Segundok beste hainbat asmakizun ere egin zituen nekazaritzako makinetan, horien artean, alea eta lastoa bereizteko makina edo hazita zeuden zuhaitzak ateratzeko. Azken asmakizun hori hiriburu ugaritako udalek erabili zuten.

Bere jarduerak arrakasta handia izan zuen eta, eskaria handitzen ari zela ikusirik, Segundok finantzaketa bilatu behar izan zuen, jarduera hedatzen jarraitzeko. Aranzabal goldeak, ikuspegi teknikitik, merkatuko gainerako aukeren gainetik zeuden. Goldeetako batzuk Ajuria eta Urigoitia enpresak egiten zituen, baina bilakaera ikusirik, Ajuria familiak Segundo de Aranzabali bat egiteko aukera eskaini zion, elkarren osagarri izan zitezkeelakoan. Hala, Ajuria y Aranzabal SA enpresa osatu zuten, nekazaritzako askotarik makineria ekoizteko.

1923an, Segundo de Aranzabal hil ondoren, haren zortzi seme-alabetako lauk, Guillermo, Julio, Vicente eta Cosmek, familiaren hirugarren belaunaldiak, Ajuria y Aranzabal SA enpresan zituzten ardurak utzi eta beren enpresa sortzea erabaki zuten: Hijos de Segundo Aranzabal Sozietate Erregular Kolektiboa. Bide horretatik, aurrerago, 1938ko irailaren 23an, familiak Aranzabal SA enpresa sortu zuen. Enpresak Gasteizen zuen egoitza eta lau dibisio zituen: altzairu moldekatuzko piezen galdaketa; galdatutako piezen mekanizazioa nekazaritzako traktoreen industriarako eta beste batzuetarako; burdina xaflagarriaren galdaketa, nagusiki automobilaren industriarako; eta nekazaritzako makineria. Fabrikatzen zituzten makinaren artean, zenbakizko kontroleko makinak eta diseinu eta fabrikazio propioko makina erremintak nabarmendu behar ditugu, "Albertia" merkataritza markarekin saltzen zirenak.

## 2. irudia. Hijos de Segundo de Aranzabalen publizitate kartela



Iturria: Familiako artxibategia.

1953an, familiaren laugarren belaunaldia, Guillermo de Aranzabal Alberdi buru zela, enpresan lanean hasi zenean, enpresak garatzen jarraitu zuen eta 1.200 langile izatera iritsi zen. Esportazioak fakturazioaren % 50 hartzen zuen eta mundu osoan zituen bulegoak. Bezero handiei saltzen zien, esate baterako, Caterpillar, GKN, Renault eta abarri. 1976an, enpresak 7.000 metro koadro inguru zituen, Gasteizko hiru galdategiak eta Miranda de Ebrokoa (Burgos) kontuan hartuta. 1980ko hamarkadan, Aranzabal SA enpresak Jundizko industrialdean lantegi berria ireki zuen. Bertan, bi galdategi jarri zituen: altzairu herdoilgaitza eta aleazio handikoa galdatzekoa bata, eta karbonoz moldekatutako altzairua galdatzekoa, bestea.

Familiaren laugarren belaunaldiak, ordea, hainbat krisi bizi izan zituen enpresa jardura horretan. Gizarte eta lan testuinguruari begira, oso garai zailak izan ziren enpresaburuentzat. Krisiak gogor jo zuen galdaketaren sektorea. Eta ezegonkortasun handiko ingurune horretan, jabeek ahalegin handiak egin zituzten enpresa aurrera ateratzeko, horien artean, bi kapital zabalkuntza, lehenengoa 100 milioi pezetakoa (2,4 milioi euro eguneratu), 1983an, eta bigarrena, 150 milioi pezetakoa (3,3 milioi euro eguneratu), 1984ko urrian. Hala eta guztiz ere, eta birmoldaketa saiakera bat baino gehiago egin ondoren, 1986ko irailaren 22an, enpresak ordainketak eten behar izan zituen. Horren ondorioz, de Aranzabal familiak hirugarrenen esku utzi zuen enpresaren zuzendaritza eta jabetza EMESCO Taldeari eman zion, pezeta baten truke. Une gogor horretan, Guillermo de Aranzabal Alberdik familiaren jabetzako upategi batzuetara bideratu zuen bere enpresa espiritua eta lana: La Rioja Alta SA.

Upategi horiek familiaren hirugarren belaunaldian dute jatorria, lehen Guillermo de Aranzabalen garaian. Izan ere, Guillermo de Aranzabal Ruiz de Zarate upategien jabearekin, Teresa Alberdirekin, ezkondu zen. Teresa Nicolas Alberdiren biloba zen. Eta Nicolas, Sociedad Vinícola de La Rioja Alta enpresako akziodun baten semea zen. Enpresa 1890. urtean sortu zen. Nicolas konpainiako presidentea izan zen, eta, belaunaldiz belaunaldi, ardoaren munduaren inguruko familia horrek ez zuen mundu horrekiko lotura galdu. Guillermo de Aranzabal Alberdik, galdaketaren negozioa utzi ondoren, upategietara bideratu zuen bere jarduna, eta emaztearen aitona Nicolas bezala, enpresako Administrazio Kontseiluaren buru izendatu zuten 1979an.

### 3. irudia. La Rioja Alta SA upategiaren fatxada nagusia 1890ean



Iturria: Familiako artxibategia.

#### ***Laugarren belaunaldia, egungo negozioaren erroak***

Familiaren laugarren belaunaldiaren protagonista nagusia Guillermo de Aranzabal Alberdi izan zen. Guillermok enpresa tradizioa jaso zuen, bai aitaren aldetik, Aranzabal galdategia, eta bai Alberditarren aldetik. Hain zuzen ere, herenaitonak Renault autoak banatzeko lehen kontzesionarioa ireki zuen Gasteizen, baita beste negozio batzuk ere, horien artean, garai hartan izen handia zuen Alberdi gozotegia eta hiriko zinema aretoak.

- *“Aitak beti gogoratzen zuen amaren aldeko aitonaren zinemetara joaten zela. Aitonak, noizean behin Gasteiztik irteteko asmoz, upategi bat erosi zuen Haron, beste lagun inbertsiogile batzuekin batera. La Rioja Alta upategiak aukera ematen zion asteburuetan Gasteiz utzi eta Harora hurbiltzeko, upategiko gaiez arduratzeko”* – gogoratzen du, irribarrez, Guillermo de Aranzabal Agudok, familiako bosgarren belaunaldiko kideak eta La Rioja Altako gaur egungo presidentek.

Guillermo de Aranzabal Alberdiren inguruan jasotako lekukotzek enpresaburu peto-petoea zela diote, integritate hautsiezinekoa. Ausardiaz egin zien aurre Fundiciones Aranzabal enpresari lotutako oso egoera gogorre, urte askotan Euskal Herrian bizi izan zen gizarte giro bortitz hartan.

- *“Garaiera handikoa, sendoa, eta ahots baxukoa, Guillermo aitak izugarritzko inpresioa eragiten zidan, errespetu handia nion. Niretzat, heroia zen, bere herria izugarri maite zuen euskalduna zela esango nuke, oso errotua, zailtasunak zailtasun. Horrela gogoratzen dut. Urte askotan, upategiak ez zituen negoziotzat hartu, haren aisiaren eta atsedenen parte ziren. Baina galdategia itxi zenean, haien agintea hartu eta eraldatzeari ekin zion”* – gogoratzen du Angel Barrasak, La Rioja Alta SAko gaur egungo kontseilari ordezkariak eta de Aranzabal familiaren lagunak.

#### **4. irudia. Guillermo de Aranzabal hirugarren belaunaldikoa, laugarrenekoa eta bosgarrenekoa**



Iturria: Familiako artxibategia.

Fundiciones Aranzabalen zuzendaritzaz arduratzeaz gain, familiaren laugarren belaunaldiak, zehazki Guillermo de Aranzabal Alberdik, 1961ean beste enpresa bat sortu zuen, Grupo Agromotor izenekoa. Jarduera hori oraindik ere familiaren negozio zorroan dago. Guillermo de

Aranzabal Alberdi Rosa Maria Agudo Iruñeko alabarekin ezkondu zen. Rosa Maria Ingeles Filologian doktorea da, interes intelektual eta sozial sakoneko emakumea. Hain zuzen ere, hori guztia transmititu die seme-alabei.

- *“Guillermoren ama emakume bikaina da, kontzientzia etiko eta sozial handikoa. Nire ustez, eragin handia izan du familian, horren erakusle dira familiaren gizarte erantzukizuna eta konpromisoa”* – dio Angel Barrasak.

Rosa Maria Agudo Huiciren familia ere enpresaburua zen. Serapio Huici eta Domingo Agudo, Rosa Maria Agudoren aitona, Nafarroako enpresaburu ezagunak ziren; enpresa garrantzitsuak sortu zituzten, horien artean, Espasa Calpe argitaletxea edo Cementos Olazagutia.

Guillermo eta Rosak hiru seme-alabako familia bat sortu zuten: Guillermo de Aranzabal Agudo, gaur egun enpresen zuzendaritzaz arduratzen dena; Beatriz, familia gaien kudeaketaz arduratzen dena; eta Maite, pediatra, familiaren gizarte ekintzaz arduratzen dena.

- *“Aitak beti esaten zuen enpresaburu izateko lau gauza besterik ez zirela jakin behar: batuketak, kenketak, hiruko erregela eta herri atsotitzak. Gogoan dut behin proposamen bati buruzko zalantzak izan nituela: erakargarria zirudien, baina balizko bazkideak hasieran ez zuen inolako inbertsiorik egiten... Aitak tinko begiratu zidan eta esaldi bakarra esan zuen: “ematen ez duenak, nola espero zerbait jasotzea?”. Bestela esanda, ez zizkidan gauza asko azaltzen, baina bere jardunari eta aholkuei erreparatuz, asko ikasi nuen”* – gogoratzen du Guillermo de Aranzabal Agudok.

## 5. irudia. Guillermo de Aranzabal Agudo eta Guillermo de Aranzabal Alberdi



Iturria: Familiako artxibategia.

### **Bosgarren eta seigarren belaunaldia, garapena eta etorkizuna**

Guillermo de Aranzabal Agudo, bosgarren belaunaldiko kidea, La Rioja Alta SA enpresan lanean hasi zen, upategiak ia mende bateko ibilbidea egin zuenean.

- *“Uste dut objektiboa naizela Guillermo oso gizatiarra dela esaten dudanean; enpresa gaiak ere gizatasunez tratatzen ditu, eta berarekiko tratua oso hurbila da. Ziurgabetasun handiko garai hauetan, erakundearen buru Guillermo bezalako pertsona bat izateak ziurtasun handia ematen dio erakundeari. Mundu guztiak daki nor dagoen buru, eta konfiantza sortzen du austeritatez jokatzeko eta lanean hainbeste saiatzen ikusteak. Inoiz ez du enpresako ezer gaizki erabili, bere mesederako”* – adierazi du Angel Barrasak.

Guillermok aitarengandik jaso zuen enpresa espiritua eta familia upategia, baina amaren aldetik ere, Agudotarrek harreman luzea dute ardoaren munduarekin. Izan ere, amaren aldeko aitona, Domingo Agudok, 1893ko Chicagoko Erakusketa Unibertsalean domina bat irabazi zuen, Nafarroan ekoizten zituen ardoekin.

- *“Familia enpresaburu batean jaiotzeko zortea izan nuen, edozein aldetatik begiratuta, eta betidanik interesatu izan zait enpresa jarduera. Guillermo de Aranzabal Alberdi gure aitaren aldetik, bai Aranzabaldarrak eta bai Alberditarrak enpresaburuak ziren, finantza bitarteko eskasekin, enpresak sortzen eta garatzen joan ziren; Rosa María Agudo gure amaren aldetik, nahiz eta aurrekoak enpresaburu handiak izan, hurrengo belaunaldiek ez zuten ekintzaitzaren bidetik jarraitu”* – azaldu du Guillermo de Aranzabal Agudok.

Unibertsitate ikasketak Deustuko Unibertsitatean egin zituen eta, ondoren, graduondoko ikasketak egitera Ameriketako Estatu Batuetara joan zen. Ikasketak amaituta, 1987an hasi zen Guillermo La Rioja Alta SAn, zuzendari gerentearen ondoko. Enpresak nagusiki ekoizpenari begiratzen ziola ikusi zuen, merkataritza jarduera eskasa zuen. Sartu zenean, La Rioja Alta SA upategiak kalitate handiko ardoak ekoizten zituen, eta familiak horretara bideratzen zituen baliabide guztiak.

- *“La Rioja Alta SAn sartu nintzen egunean, Esportazio zuzendariak enpresa utzi zuen. Beraz, hasiera-hasieratik esportazio gaiez arduratu behar izan nuen, eta pixkanaka, merkataritza gaien, marketinaren eta harreman publikoen ardura hartu nuen nire gain”* – gogoratu du Guillermo de Aranzabal Agudok.

Familiaren negozioak kudeatzeaz gain, 2011n Guillermo de Aranzabal Agudok bere enpresa sortu zuen, Albertia, hirugarren adinekoen egoitzen sektoreko enpresa. Albertia ere familia taldearen barruan geratu zen.

Ia hamarkada bat geroago, seigarren belaunaldiak Guillermoren urratsak jarraitu zituen, eta 2020an, bere bi semeetako zaharrena, Guillermo de Aranzabal Bittner, La Rioja Alta SAn hasi zen lanean. Aurrerago, gazteenak ere, Alexek, horixe egin zuen.

- *“Familia enpresaburua gara, ez gara finantza arlokoak, enpresaburuak gara, eta hori beti bizi izan dugu etxean; jarduera eta enpresa sortzea eta garatzea da helburua”* – azaldu du Guillermo de Aranzabal Bittnerrek.

## 6. irudia. Guillermo de Aranzabal Bittner eta Guillermo de Aranzabal Agudo



Iturria: Familiako artxibategia.

## La Rioja Alta, ardorik onena eskaintzeko nahia

La Rioja Alta SA bost familiaren ekimena izan zen: hiru errioxarrak ziren, eta mahastiak eta nekazaritzaren inguruko jakiteak zituzten; beste biak euskal jatorrikoak ziren, enpresa arloko jakintza ekarri zuten. Sociedad Vinícola de La Rioja Alta enpresa 1890ean sortu zen, Haroko Estazio auzoan. Elkartearen lehen presidentea emakume bat izan zen, Saturnina García Cid y Gárate andrea. Sortu zenetik, enpresa hazten joan da. Horren adibide, lehen urteetan sortzaileetako batek, Alfredo Ardanza jaunak, Ardanza Upategien jabe ere zenak, bi upategiek bat egitea proposatu zuen. 1904 urtean izan zen hori eta, hain zuzen ere, 1904 Erreserba ardoa da mugarri horren oroigarri.

### 7. irudia. La Rioja Alta SAko mahastiak



Iturria: La Rioja Alta SA

De Aranzabal familia ez zen sortzaileetako bat izan, 1910ean sartu zen akziodunen artean. Eta 1941. urtera arte ez zuen sozietateak gaur egungo izena hartu: La Rioja Alta SA. Akziodunak sakabanatuz joan dira denbora horretan guztian, eta egungo 350 akziodunetatik 300 inguruk % 0,01etik beherako partaidetza dute. Baina irauteko bokazioa da nagusi, La Rioja Alta SA enpresaren familia handiko kide izatearen harrotasunean oinarrituta.

#### **Bikaintasunarekiko obsesioa**

Kalitate handiko ardoak egiteko ezaugarri jakin batzuk behar dira. Lehenik eta behin, pazientzia behar da, inbertsioen heldze denbora luzea delako. Bigarrenik, arriskuak bere gain hartzeko gaitasuna behar da, nekazaritza mundua eta ardoa bezalako produktu bizi baten elaborazioa ziurgabetasunez betea delako. Eta, batez ere, bikaintasunarekiko, lan onarekiko nolabaiteko obsesioa behar da.

- *“Ardoak gauza eder bat du: produktu berezia da, bakarra. Gainera, gure kasuan, prozesu guztia gure esku dago, erabat integratuta baikaude. Dena egiten dugu guk: mahastiak landatzen ditugu; inausi egiten ditugu eta guk erabakitzen dugunean biltzen*

*dugu uzta; ardoa guk aukeratzen ditugun denboretan eta upeletan ontzen dugu; eta, hortaz, azken produktua berezia eta bakarra da, oso-osorik gure meritua (edo meritua eza). Ez dago aitzakiarik” – dio, irribarrez, Guillermo de Aranzabal Agudok.*

Horregatik guztiagatik, kalitate handiko ardogintzaren mundua oso ondo egokitzen da familia enpresaburu baten dinamiketara. Izan ere, familia enpresaburuek ere epe luzeko apustua egiten dute eta arriskuak hartzen dituzte, betiere etekin ekonomikotik harago, legatua eta ospea utziko duten inbertsioak eginda.

- *“Kalitate handiko ardoaren mundu honetan, inbertsioak egitea erabakitzen duzunean, badakizu zaila izango dela horien errentagarritasuna zure belaunaldiak jasotzea, ondorengoentzat geldituko dira; eta, gauzak ondo badoaz, horiek jasoko dituzten gaurko inbertsioaren fruituak. Upategien negozioa trinkoa izan dadin denbora behar da” – hausnartu du Angel Barrasak.*

## 8. irudia. La Rioja Alta SA upategiaren barrualdea



Iturria: La Rioja Alta SA

Ardorik onena eskaini nahi izateak bideratu du Rioja Alta SAREN ibilbidea. Izan ere, hasiera-hasieratik, askotan korrontearen kontra joatea erabaki zuen, bikaintasuna bilatzeko. Horrela, prestigio handiko irudia sortu zuen, bai Espainiako merkatuan eta bai nazioartekoan. Nahi horrek, dagoeneko errealitate bihurtu denak, erabaki zail ugari ekarri ditu, upategiaren bizitzan zehar. Baina upategiaren ardoak mundu osoan aintzatetsiak dira orain.

Adibidez, sortu zenean, 1890ean, Frantziako enpresa bati haritzeko 4.000 upel eskatu zitzaizkion ardoa zahartzeko, garai hartan hori ohikoa ez bazen ere. Beste erabaki zail bat izan zen Viña Ardanza ardoaren 2002ko uztako 800.000 botila ireki eta botatzea, dastatzean irudituz itzaielako ez zituela bikaintasunaren igurikimenak betetzen. Nahi horren erakusgarri da, halaber, ardoa egiteko prozesu osoa kontrolatzeko obsesioa, enpresaren jabetzako mahastietan mahatsa biltzetik hasi, ardoa egin eta ondu eta azken produktua behar den denboran eta tokietara banatzera arte. Horixe egiten da, esate baterako, New Yorkeko afari batera ardorik onenen kutxa bat presaka bidaltzea erabakitzen denean.

- *“Nik upategiarekiko, ongi egindako produktuarekiko benetako maitasuna ikusten dut egiten dugun guztian. Guillermok, bere aitak eta familiak beti izan zuten nahi nagusi bat: ahalik eta ardorik onena lortzea. Nahi horri koherentziaz eta erresilientziaz eutsi zioten, baita upategiaren ibilbideko unerik zailenetan ere. Nahi horrek baldintzatu ditu*

*denboran zehar hartu ditugun erabaki guztiak, gure ardoa luxuzko produktua dela ulertzeak ematen digun legitimitatearekin. Eta horrek kudeatzaileei sendotasun handia ematen digu” – hausnartu du Angel Barrasak.*

Estrategia eta produktuaren dinamika ulertzea funtsezkoa da. Pandemian, La Rioja Alta SAK, espero zitekeenaren kontra, ekoizpena handitzea erabaki zuen. Familiak ikuspegi estrategikoa eta arriskuak hartzeko adorea izan zuen, krisi momentu batean. Eta bete-betean asmatu zuen.

- *“Nire iritziz, ez zen momentu egokia,, nik ez nukeen egingo, ez nintzatekeen hain ausarta izango. Hala ere, Guillermok aukera ikusi zuen. Guillermok ikuspegi estrategikoa hori du, baita korrontearen kontra zerbait egiteak dakarren arriskua hartzeko ausardia ere. Bertute izugarriak dira, eta, lanerako konpromiso eta etika handiarekin batera, enpresaburu handi bihurtzen dute” – hausnartu du Angel Barrasak.*

### 1. koadroa. La Rioja Alta SAren orain dela gutxiko aitzatespen batzuk

2024	Arabako Aldundia	Guillermo de Aranzabal Agudo, Ekintzaile Handia saria.
2024	Peñín gida	2010eko 890 Erreserba Handia, 100 puntuko gehieneko puntuazioa jaso duen lehen ardoa.
2022	Drinks International	La Rioja Alta SA, munduko upategirik miretsiena.
2021	lomejordel vino.com	La Rioja Alta, SAarentzat I+G+Bko proiektu onenaren saria, «ikusmen artifizialean, trazabilitatean eta elikagaien segurtasunean oinarritutako kalitate kontrolko sistema berritzaileagatik».
2021	Decanter	La Rioja Alta SA “Decanter Wines of the Year 2021” sailkapenean 50 ardorik onenen hautaketan bi ardo dituen munduko upategi bakarra.
2020	Ardoaren Merkatuak	La Rioja Alta SA, esportazioko lan onenaren saria.
2020	Verema	2011ko 904 Erreserba Handia, Espainiako Ardo Beltz Onena aukeratua.
2017	Verema	La Rioja Alta SA, “Ibilbide oneneko upategia” saria.

Familiak ardoaren munduarekiko duen maitasunak inbertsioak beste jatorri deitura batzuetara zabaltzera eramán zuen, Errioxatik kanpo. 1988an, La Rioja Alta SA enpresak Pontevedrako Fernández Cervera Hermanos SL upategia erosi zuen, eta Lagar de Cervera markari eutsi zion, sortzaileen omenez. Ardo horien etengabeko hobekuntzaren ondorioz, 2004an Wine Spectator aldizkari espezializatuak “munduko 100 ardorik onenetakoen” artean jarri zuen Lagar de Cervera Albariñoa.

Galizian sartu eta urte batzuetara, 1990ean, familiak Ribera del Duero-Dueroko Erribera jatorri deituraren aldeko apustua egin zuen, eta lehen mahastiak landatu zituen, 2000. urtean eraiki zen Aster upategi berrirako. Galiziako upategiekin gertatu zen bezala, ahalik eta ardorik onena lortu nahi izateak Aster Upategien Finca El Otero ardoak 2016an Top Merchant-en (Erresuma Batua) “Munduko Ardo Beltz Onenaren” aitortpena ekarri zion.

## 9. irudia. Aster Upategien El Otero lursaila



Iturria: La Rioja Alta SA

Gainera, Errioxako jarduera zabaldu zuten, 1995ean Torre de Oña upategia erosita. Upategiarekin batera, Jauretxea, ermita eta 45 hektareako mahastiak ere taldearen barruan gelditu ziren, errioxar-arabar upategi honen funtsari eusteko asmoz.

### ***Komunitatea sortzea, Uzta Biltzaileen Kluba***

Uzta Biltzaileen Kluba (El Club de los Cosecheros) ardorik onena partekatzeko eta horren inguruan komunitate bat sortzeko asmo horren islarik onenetako bat da. 1976an izan zen La Rioja Alta SA upategiaren Uzta Biltzaileen Klubaren lehen uzta. Upategiaren eta bezeroaren arteko konfiantza harremanetan ikuspegi aitzindaria ekarri zuen horrek. Aurrerago, 1997an Torre de Oña batu zen ekimenera eta 2002an, Aster.

Proiektua behar batetik sortu zen, upategiak azken bezeroarekiko, hau da, ardoa maite zuenarekiko harremana galtzen baitzuen, bezeroarengana bitartekariaren bidez iristean. José Ramón, Guillermo de Aranzabal Alberdiren anaia, konturatu zen bitartekaritzak mezuen, komunikazioaren eta ardoen kokapenaren kontrola galtzea zekarrela, eta azken kontsumitzaileekin, ardoaren zale horiekin, zuzeneko harremanak izateko eredu bat lantzen hasi zen. Horrela sortu zen Espainiako lehen uzta biltzaileen kluba, Club de Cosecheros de La Rioja Alta SA.

## 10. irudia. La Rioja Alta SAko Uzta Biltzaileen Klubaren gunea



Iturria: La Rioja Alta SA

Gaur egun, familiaren seigarren belaunaldiak du Klubaren ardura, zehazki, Guillermo de Aranzabal Bittnerrek. Guillermo 2020an hasi zen La Rioja Alta SAn, zuzendaritzaren ondoko, kontseilari ordezkaritari laguntzeko. 2022an eta 2023an, Latinoamerikako merkatuaren ardura hartu zuen, eta, duela gutxi, ardura horiei harreman publikoen, salmenta pribatuaren eta enoturismoaren ardura gehitu die. 2025eko maiatzean, zuzendari nagusia izango da, Angel Barrasak erretiroa hartzean.

- *“Uzta Biltzaileen Kluba, gurentzat, La Rioja Alta SAn, oso garrantzitsua da. Baina garrantzia du, halaber, Asterren eta Torre de Oñan. Klubeko bazkideak funtsezko komunitateak dira gure helbururako. Gugan konfiantza dute, eta guk haiekin konpromisoa hartzen dugu bi urteren buruan erreserba bikain eta eskusibo bat emateko. Botila horiek pertsonalizatu ditzakete, etiketan nahi dutena jarrita. Komunitate horretako kideekin harreman estua dugu: haientzat antolatzen ditugun ekitaldi eskusiboetan parte hartzen dute eta upategietan instalazio eskusiboak dituzte, baita lehentasunezko sarbidea ere. Gaur egungo erronka nagusia da ardoarekiko maitasun hori gazteen belaunaldiei transmititzea, horretan ari gara lanean”* – azaldu du Guillermo de Aranzabal Bittnerrek.

### **Nazioarteko aitorpena**

La Rioja Alta SAK ahalegin handia egin du bere ardoak nazioartean aitortuak izan daitezen. Familiaren bosgarren belaunaldia enpresan lanean hasi zenetik, Guillermo de Aranzabal Agudo buru zela, fakturazioaren laurdena esportazioetatik lortzetik ekoizpenaren bi heren nazioarteko merkatuetan saltzera igaro da, eta hori ekoizpena etengabe handitu dela kontuan hartuta, taldean upategi eta jatorri deitura gehiago sartu baitira. Garapen hori, neurri batean, upategiaren berezko bultzadaren emaitza izan da, baina baita Haroko beste upategi batzuekin batera egindako lanaren emaitza ere. Izan ere, elkarrekin, nazioarteko sustapen ekintza ugari egin dira.

- *“Gure aitak negozioen ikuspegi global indartsua du, edozein erabakiren inplikazioak aurreikusten ditu, eta langile nekazina da. Arriskuei aurrea hartzen die, eta mundu guztiak eragozpenak ikusten dituen tokian, berak aukerak ikusten ditu. Horrela joan zen osatzen konpainiaren nazioarteko garapena. Gogoan dut aitak bere autoa erakusgaiez betetzen zuela eta bidaian ateratzen zela, Frantziara, Herbehereetara... autoan zituen erakusgai guztiak amaitu arte ez zen etxera itzultzen”* – gogoratzen du Guillermo de Aranzabal Bittnerrek.

Izan ere, bezero berriak aurkitzea behar-beharrezkoa zen La Rioja Alta SAKo ardoa merkatuan merezi zuen bezala kokatzeko: kalitate handiko ardoa, prezio altuagoa eskatzen zuena. Horregatik, 1980ko hamarkada trantsizio garaia izan zen. Upategiko ardoek nazioartean zuten kokapena aldatzeko lan egin zen, eta produktuaren kokapen berria ulertzen zuten banatzaile berriak bilatu ziren. Nazioarteko apustuak ere izan zituen bere zailtasunak. Esate baterako, zaila izan zen Europako Iparraldeko herrialdeetan sartzea, estatuaren monopolioak baitziren nagusi. Latinoamerikan sartzea ere ez zen erraza izan, Txileko eta beste jatorri batzuetako ardoen presentzia oso sendoa baitzen.

- *“1987an, gure fakturazioaren % 22 esportatzen genuen, baina esportazio guztiaren % 50 bezero bakar batengana bideratzen zen, Sainsbury supermerkatuetara. Egun batean arduradunarekin elkartu nintzen, eta esan nion ezin niola saldu berak erosi nahi zidan guztia, nazioarteko beste bezero batzuentzat gorde behar nuela. Egia esan, gogoan dut une horretan ez zuela ulertu, baina gerora ulertu zuen eta arrazoia eman zidan”* – gogoratzen du Guillermo de Aranzabal Agudok.

## 11. irudia. Salmenten eta esportazioaren bilakaera La Rioja Alta SAN, 2009-2024



Iturria: La Rioja Alta SA

Erronka horiei aurre egiteko, Guillermok estrategia bikoitz baten alde egin zuen. Alde batetik, banatzaileekiko harreman pertsonalak sendotzea eta, bestetik, merkatu bakoitzaren kudeaketa zehatzagoa egitea. Mundu osoan merkataritza ordezkariren sare bat sortzea funtsezko urratsa izan zen presentzia hurbilagoa eta pertsonalatuagoa ezartzeko.

- *“Kokapen berriak beste banaketa mota bat eskatzen zuen. Lehen, Bordeleko agente batekin lan egiten genuen, eta berak saltzen zituen gure ardoak eta beste hainbeste upategitakoak. Bezeroentzat eredu hori eroso zen, hornitzaile bakar batekin hainbat markatako ardoa eskura baitzezaketen. Baina guri prozesua gehiago kontrolatzea interesatzen zitzaigun eta, horregatik, kanal hori uzten joan ginen, eta, ahalgin handiz, eskualde bakoitzeko inportatzaileekin akordioak egiten joan ginen. Orain, adibidez, ia agente bat dugu Ameriketako Estatu Batuetako estatu bakoitzean” – azaldu du Guillermo de Aranzabal Agudok.*

Eskualdeko agenteen egitura horretaz gainera, La Rioja Alta SAK, azken urteetan, merkataritza ordezkariren talde bat osatu du. Familiaren seigarren belaunaldiak nazioarteko garapen horren lekukoa hartu du, eta munduan zehar bidaiatu eta merkatu berriak ireki ditu, besteak beste Hego Amerikan edo Erdialdeko Amerikan. Bi eremu horietan, laukoiztu egin da fakturazioa.

- *“Nazioarteko merkatuan goi mailan saltzeak, upategi nahiko txikia izanik, ahalgin handia eskatzen du, urratsez urrats markaren prestigioa lantzeko. Ardo dastatze asko egin ditugu sommelierrekin eta kritikoekin, bisita asko, merkataritza ekintza asko izen handiko jatetxeekin... Salmenta oso pertsonala da, tratatu onean eta xehetasunak kudeatzean oinarritua” – adierazi du Guillermo de Aranzabal Agudok.*

## Dibertsifikazioa eta familiaren negozio zorroa sortzea eta garatzea

Pazientzia handiko eta errotutako kapitala, bokazio ekintzailea belaunaldi bakoitzean, eta ondorengotza ordenatua, familia balioei jarraipena emateko. Beste batzuen artean, horiek dira familia enpresaburu honi sei belaunalditan enpresa talde anitz hau arrakastaz gobernatzeko aukera eman dioten ezaugarrietako batzuk.

- *“Enpresak erakarri egiten gaitu. Horrelakoak gara aitona, aita eta ni neu. Familiaren ekimen batzuk desagertu badira ere, ekintzailtza kultura eta enpresa eta gizarte ekimenak garatzen jarraitzen dugu, hori ez dugu bazterrean utzi, gure izaerarekin eta familia ondarearekin lotuta dago”* – azaldu du Guillermo de Aranzabal Agudok.

### 12. irudia. De Aranzabal familiako hiru enpresa taldeen logoak.



#### **Agromotor, laugarren belaunaldiaren ekimena**

Agromotor, Agricultura y Motorización SA 1961ean sortu zen, Guillermo de Aranzabal Alberdik motorizazioaren sektore hasiberrian sartzeko hartutako erabakiaren ondorioz. Lehenengo, Barreiros kamioiak banatzen hasi zen Gasteizen. Barreiros Diesel SA frankismo garaian garatu zen kamioi fabrikatzailea zen, Fundiciones Aranzabalen bezeroa. Hain zuzen ere, harreman horretatik sortu zen enpresa jarduera berri hori.

1962an, Guillermo de Aranzabal Alberdiren eskutik, negozioaren lurralde hedapenari ekin zitzaion. Hasiera batean, Errioxara zabaldu zen, eta geroxeago, 1990eko hamarkadan, Bizkaira. Hedapen geografikoaz gain, eta autoen salerosketan erabilitako marjinak oso estuak zirenez, familiak negozio lerro berriak zabaldu zituen: autoen renting-aren negozioan eta higiezin inbertsioan sartu zen, Agromotorrek zituen higieziinei esker.

- *“Gure aitak Agromotor dibertsifikatu zuen: autoen renting-arekin hasi zen, enprekin eta banakakoekin. Oso gai finantzarioa da. Higiezin negozioa ere garatu zuen. Agromotor gure aitaren sorkuntza izan zen, berak sortu eta garatu zuen”* – adierazi du Guillermo de Aranzabal Agudok.

Higiezin negozioaren barne lokalak eta pabiloiak alokatzea dago, nagusiki Euskal Autonomia Erkidegoan eta Nafarroan, familiak bertan errotu nahi baitu bere jarduera. Eta, horrekin batera, lursailak erostea eta eraikinak enkarguz eraikitzea ere sartzen dira, bezeroek epe luzera

alokatzeko. Ikuspuntu ekonomikotik, higiezinaren negozioak Agromotorreko gainerako jarduerak mantentzen laguntzen du, eta familia taldeari ekarpena egiten jarraitzea ahalbidetzen du.

- *“Industria instalazioen renting-ean esperientzia txarren bat izan ondoren, bezeroak ordaindu ez zuelako, higiezinak alokatzen hasi ginen gure eraikinekin, kontzesionario bat itxi genuenean eta lokala supermerkatu bati alokatu genionean. Hortik aurrera, higiezinak alokatzeko edo eraikitzeke erosten hasi ginen; azken kasu horretan, 15-20 urterako kontratuekin”* – azaldu du Guillermo de Aranzabal Agudok.

Hasieran, sozietatea de Aranzabal familiaren (akziodun nagusia) eta Barrientos familiaren (akziodun minoritarioa) eskuetan zegoen, baina 1970eko hamarkadaren hasieran, eta enpresaren egoera zaila bideratzeko helburuarekin, Aranzabaldarrek sozietate osoa eskuratu zuten.

- *“Beti saiatzen naiz epe luzeko logika aplikatzen, eta hori ez da agerikoa, batzuetan negozioen zuzendaritzak, erabakiak hartzean, epe laburrari begiratzen baitio. Ikuspegi hori zabaltzen ahalegintzen gara, epe luzeko ikuspegira eramateko”* – azaldu du Guillermo de Aranzabal Agudok.

Gaur egun, Agromotor hamar bat akziodun familiar dituen enpresa bat da, eta 2024an 280 enplegatu zituen, gehienak autoen salerosketa eta konponketaren negozioan.

### **13. irudia. Agromotor taldearen kontzesionarioa Vitoria-Gasteizen**



Iturria: La Rioja Alta SA

### **Albertia, bosgarren belaunaldiaren ekimena**

Agromotor laugarren belaunaldiko ekimena izan zen, zehazki, Guillermo de Aranzabal Alberdiren ekimena. Albertia Servicios Sociosanitarios SA, berriz, 2011n sortu zen, Guillermo de Aranzabal Agudoren ekimenez, familia enpresaburuaren bosgarren belaunaldikoa.

- *“Álvaro Bilbao, La Rioja Alta SAko konfiantzazko langile batek, egoitzen sektorean esperientzia handia duen bere lagun batekin elkartzeko eskatu zidan, Gasteizen hirugarren adinekoentzako egoitza bat sortzeko inbertsiogile baten bila baitzebilan. Proposamena entzun ondoren, esan nion ez nintzela mailegu emailea, enpresaburua baizik. Laguntza behar bazuen, negozioan erdibana sartzea proposatu nion” – gogoratu du Guillermo de Aranzabal Agudok.*

Eta horrela hasi zen Albertia, La Rioja Alta SAren eskumendeko gisa. Hala ere, urte batzuen buruan, negozioak hainbat egoitza zituela eta hedatzen ari zela ikusirik, bi negozioak bereiztea erabaki zen, arriskuak mugatzeko. Hortaz, aparteko dibidendu bat eskaini zitzaion La Rioja Alta SAko akziodunei, Albertiaren akzioak erosteko aukera izan zezaten. Horrela, bi negozioak bereizi egin ziren, lotutako eragiketak alde batera utzita, eta sozietate independente bat sortu zen, gaur egungo Albertia Servicios Sociosanitarios SA. Sozietate horretan, de Aranzabal familiaz gainera, beste akziodun gutxi batzuk ere geratu ziren.

- *“COVIDa une tragikoa izan zen, denok beldur handiz bizi izan genuen, ziurgabetasuna oso handia zen, inork ez zekien ziur zer egin behar zen, eta, gainera, jarduera frenetikoa izan zen. Hizketaldi luzeak izaten nituen ostiralero Albertiako egoitzetako hamazazpi zuzendariekin (orain 24 dira). Langileak izan ziren onena, gehienak bikain portatu ziren. Une oso delikatua izan zen guztiontzat, eta mota guztietako baliabide asko gastatu genituen jarduerari ahalik eta baldintza onenetan eusteko” – gogoratu du Guillermo de Aranzabal Agudok.*

Albertia hazten eta garatzen joan da, eta gaur egun familia jabetzako talde nagusia da Espainiako hirugarren adinekoen egoitzen kudeaketaren sektorean.

- *“Nire lanean dibertigarriena da hiru negozio oso desberdinetan aritzen naizela; izan ere, arriskuak dibertsifikatzea oso garrantzitsua da familiarentzat ez ezik, baita enpresentzat ere: arrautza guztiak saski berean ez edukitzeak malgutasun eta erresilientzia handiagoa ematen digu. Zehazki, Albertiak indartsuago egin gaitu, eta beste gaitasun batzuk eskatzen dizkigu; zerbitzu enpresa bat da, eta langileen motibazioa eta zerbitzurako orientazioa funtsezkoak dira sektore horretan” – adierazi du Guillermo de Aranzabal Agudok.*

## 14. irudia. Albertia taldearen egoitza Lugon



Iturria: Albertia

Gaur egun, de Aranzabal familiak gehiengo osoa du La Rioja Alta SAn, Agromotorren (akzioen % 95) eta Albertia Servicios Sociosanitarios SAn (akzioen % 87).

### **Familia baten gobernantza seigarren belaunaldian**

Familia enpresaburu handi horretatik, gaur Guillermo de Aranzabal Agudo eta haren bi seme-alabak eta iloba bat, seigarren belaunaldiko kideak, bakarrik ari dira lanean familia taldeko enpresetan. Taldeak kudeaketa profesionalizatu du, eta bere eragina familiaren negozio zorroa osatzen duten hiru sozietateetako bakoitzeko (La Rioja Alta SA, Agromotor eta Albertia) Akziodunen Batzar Nagusietan eta Administrazio Kontseiluan nabaritzen da. Kontseilari independenteen aholkuekin, familia presente dago enpresen gobernuan, kontseilari dominikal gisa. Hortik, familiak enpresei helarazi nahi dizkien jarraibideak bidera ditzake.

De Aranzabal familiak familia protokolo bat du, hainbat alderdi arautzeko, horien artean, ezkontza erregimena, familiartekoentzako maileguak, akzioen transmisioa, edo ondorengoak eta senide politikoak enpresan sartzea. Baina enpresek familiaren eskuetan jarraitzeko familia printzipioa zaintzeko, bi elementu dira funtsezkoak: batetik, “xehetasunaren politika”, familia akziodunak eta familiaz kanpokoak zaintzeko familiak duen politika, eta, bestetik, gai etikoak, etorkizuneko jabeen artean familia estilo diskretu bat, aurrekoen izan zutenarekin bat datorrena, transmititzeko.

- *“Gureak akziodun egonkorak dira, leialak. Duela 37 urtetik hona hartu dut parte kontseiluetan eta 45 urte nituenetik zuzentzen dut organo hori. Urte horietan guztietan, erabaki guztiak aho batez hartu dira. Konfiantza giroa da nagusi, eta hori konfiantza sortuz eta xehetasunak zainduz lortzen da. Aitak oso ondo egin zuen hori, eta erakutsi zidan zein garrantzitsua den ‘afectio societatis’ zaintzea, alegia, emozioen kudeaketaz arduratzea, enpresa emaitzez arduratzearekin eta akziodunei likidezia bermatzearekin batera” – azaldu du Guillermo de Aranzabal Agudok.*

## 15. irudia. De Aranzabal familiako hiru belaunaldiren bilera



Iturria: Familiako artxibategia.

Izan ere, enpresa gobernuak arriskuak kudeatuko dituen lidergoa eskatzen du, urte askotako lana kolokan jar dezaketen gorabeheri aurrea hartuko diena, eta zuhurtziaz eta neurritasunez erabakiko duena, epe luzeko ikuspegiarekin, eguneroko gorabeheren aurrean. Haizeak kontra jotzen duen uneetan, lidergo mota horiek funtsezkoak dira, akziodunen artean lasaitasuna sortzen baitute. Horri esker, akziodunek enpresari behar duen egonkortasuna ematen diote, eta erabakitako norabideari eutsi ahal izango zaio, berehalako emaitzak espero gabe.

- *“Ardoaren munduan, adibidez, arrisku ugari ditugu. Lurrak berak dakartzan arriskuez gainera, heltze denborak oso luzeak dira: zortzi urteko salmentak ditugu inbentarioan, milioika litro biltegian, eta horrek guztiak dakartzan arriskuak jasateko ezinbestekoa da jabetza arduratsua eta epe luzeko ikuspegia. Horregatik, nahiz eta sektore askotako enpresak funtsek erosi, oso zaila da jabetza mota horrek gu egiten ari garena egin ahal izatea” – hausnartu du Ángel Barrasak.*

De Aranzabal Agudo familiako hiru belaunaldietako hamaika kideek Familia Batzarra egiten dute urtean bitan. Batzar horrek kudeatzen ditu familia protokoloa eta familiaren enpresa balioak eta filosofia. Hori erabaki zehatzetan islatzen da, besteak beste, dibidenduen banaketan edo berrinbertsioetan. Familia Kontseilua lau akziodun handienek osatzen dute, nahiz eta noizean behin kanpokoek ere parte hartzen duten. Bertan zehazten dira Batzarrak adostutako erabakiak. Hori bai, betiere Familia Kontseiluaren eginkizun nagusia errespetatuz, hau da, familia bizikidetzatza ona zaintzea eta ziurtatzea.

Azkenik, familia arazoak kudeatzeko, *family office* berezi bat ere badute, “Bea's Office” deitutakoa, Beatriz de Aranzabalek zuzentzen baitu. Familiari aholkularitza ematen dio zerga, inbertsio eta finantza gaitan.

- *“Akziodunen kudeaketa oso garrantzitsua da, eta Guillerrok tratu adeitsua ematen dio haietako bakoitzari. Bazkidea upategiarekin lotzen duena ez da dibidendu ekonomikoa, psikologikoa baizik. Guillerrok oso ondo tratatzen ditu pertsonak, eta bere arrebak ez dira salbuespena. Lider argi, legitimatu eta onartu bat du taldeak, eta legitimitate hori pertsonak zainduz irabazi du”* – argitu du Angel Barrasak.

### Enpresa talde bat baino gehiago

De Aranzabal familiarentzat, enpresa jardueren biziraupena eta garapena berehalako emaitza lortu nahi izatearen ginetik dago. Horregatik, epe luzeko kultura horren ondorioz, sozietateen irabazien zati handi bat berriro inbertitzen da, enpresek denboran lehiakorak eta iraunkorak izaten jarraitu ahal izateko. Are gehiago, familiak gizarte kontzientzia sendoa du eta, horregatik, bere lidergopean dagoen ekimen bakoitzak ekarpen aktiboa egiten dio hazkunde ekonomikoari eta komunitatearen ongizateari.

- *“Familiaren gizarte sentsibilitatea alderdi askotan nabaritzen da. Arlo horretan, lana banatuta dago: Guillerrok gizarte kontzientzia hori enpresetara eramaten du eta enplegua sortzean du horrek isla; Maite gobernuz kanpoko erakundeekiko harremanez arduratzen da, familiaren eta enpresen dohaintzak bideratzen ditu haietara. Beatrizek, kontseiluko idazkaria den aldetik, familiaren gizarte erabakiak enpresei helarazten dizkie. Guztiek barneratuta dute hori”* – azaldu du Angel Barrasak.

Inguruan enplegua sortzea eta lan harreman bidezkoak izatea dira La Rioja Alta SArean helburu nagusietako bi. Horretarako, Guillermo de Aranzabalek hainbat neurri bultzatu ditu, horien artean lana eta familia bateratzeko neurriak. Horrek, beste onura batzuen artean, pertsonen trebakuntza eta prestakuntza errazten ditu. Horrez gain, familiak desgaitasuna duten pertsonen gizarteratzea eta laneratzea ere sustatzen du. Zehazki, gaur egun Albertiako langileen % 3k disfuntzionalitate mailaren bat du. Gainera, besteak beste, familia taldeko enpresetan berdintasun planak ezarri dira; eta langileen enplegarritasuna bermatzeko prestakuntza sustatzen da.

Gizarte kontzientzia hori ez da pertsonen zaintzara mugatzen, ingurumena errespetatzea eta babestea ere badakar, legeak eskatzen duenaz harago. Horren erakusle, La Rioja Alta SAn, beste neurri batzuen artean, mahasti organikoak landatu dira eta alternatiba bioteknologikoak erabiltzen dira izurriteak kontrolatzeko, metodo naturalez baliatuta. Era berean, Albertian, energia kudeatzeko ISO 50.001 araua ezarri da zentro guztietan. Sektorean hori egin duen lehen taldea izan da, eta horrela, karbono aztarna urtean % 20 jaistea lortu du. Bestalde, Agromotorren ere aurrerapausoak egin dira: pieza birmoldatuetatik lortutako automobilgintzako ordezko piezak banatzen eta saltzen dira, isuri txikiko ibilgailuak saltzen dira, eta erabilitako bateriak, lubrifikatzaileak eta pneumatikoak tratatzeko eta birziklatzeko konpromisoa dago.

## 16. irudia. Eguzki plakak Torre de Oñan



Iturria: La Rioja Alta SA

Hala ere, familiak jasangarritasunaren alde duen konpromisoak jabetzan dituen enpresen mugak gainditzen ditu. Bidegabekeriak, pobrezia eta gaixotasunek eragiten dituzten arazo larriekiko sentsibilitatea “Viña Ardanza Solidario” proiektuaren bidez gauzatzen da. Proiektua La Rioja Alta SAko Administrazio Kontseiluak onartu zuen 2007an, Maite de Aranzabalen ekimenez. Proiektu horren bidez, sozietateak emaitza garbi kontsolidatuen % 0,7 hainbat gizarte proiektutara bideratzeko konpromisoa hartu zuen. Hamar urteko ibilbidearen ondoren, 2017an, familiak proiektuari egiten dion urteko ekarpena % 1era igotzea erabaki zuen, urtean gutxienez 100.000

euroko ekarpena bermatuta. Urte horretan bertan, proiektuarekin bat egin zuten familia taldeko gainerako enpresek, langileek, akziodunek eta zuzendariek. Guztira, 2008 eta 2022 arteko 15 urteetan, 1.700.000 euro eman dira dohaintzan.

- *“Viña Ardanza Solidario proiektua Esleipen Batzorde baten bidez kudeatzen da. Batzorde horretan bi langile daude, Roberto eta Idoia, akziodunak, eta gure arreba Maite. Horiek erabakitzen dituzte proiektuak hautatzeko, esleitzeko eta jarraipena egiteko irizpideak. Elkartasun giroa upategiko eta familiako gainerako kideetara zabaltzea da asmoa”* – azaldu du Guillermo de Aranzabal Agudok.

Viña Ardanza Solidario programak CaixaBank Banka Pribatuaren Sari Nazional Solidarioa jaso zuen 2021ean, eta Mundo Ciudad Fundazioaren Enpresa Sozialaren Saria 2017an. Baina hori elkartasun sakoneko familia honen ageriko zatia besterik ez da. Dohaintzak family officetik egiten dira, hau da, “Bea’s Office”etik. Zehazki, Beatriz de Aranzabalek kudeatzen ditu familiak egiten dituen dohaintzat, Maite de Aranzabalen proposamenei jarraituz.

- *“Gure arreba Maite pediatra da eta Gobernu Kanpoko Erakundeekin lankidetzan aritzen da. Anai-arrebok eta gure seme-alabek haren irizpideari jarraitzen diogu guk geuk egiten ditugun dohaintzetan eta gure amaren jabetzako den Apodaca sozietatearen bidez egiten ditugunetan. Sozietate horretatik, adibidez, Beninen eskola bat eta ospitale bat finantzatu ditugu”* – azaldu du Guillermo de Aranzabal Agudok.

## **Familiako negozioak belaunaldi belaunaldi transmititzearen artea<sup>2</sup>**

Enpresa proiektua berritzea, garaian garaiko aukerak aprobetxatuz, baina familiaren ondarearen balioa galdu gabe ardoa ontziz aldatzearen antzeko artea da. Bi kasuetan, behar bezala egiten bada, ontziz aldatutakoa hobetu egiten da eta esentzia handiagoa hartzen du. Hala ere, prozesu delikatu eta bakarra da, eta pazientzia, arreta eta konpromisoa eskatzen du bai ematen duenaren aldetik eta bai jasotzen duenaren aldetik.

Guillermo de Aranzabal Alberdi eta Rosa Maria Agudo Huici familia enpresaburuetatik zetozen eta, bakoitzak bere arloan, bere lanbide bokazioari lotutako prestakuntza sendoa eskuratu zuen, batak enpresaburu gisa, besteak akademiko gisa. Austeritatean eta zorroztasunean hezi zituzten gurasoek eta balio horietan hezi zituzten seme-alabak ere. Biak dira exijentziaren eta diziplinaren eredu. Esate baterako, seme-alabak beren kabuz moldatzera ohitu zitezten saiatu ziren, eta horrek gehiegizko laudorioak edo opariak saihestea esan nahi du. Etorkizunean beren gain hartu beharko zituzten erantzukizunez jabetuta, gurasoek nazioarteko egonaldiak, hizkuntzak ikasteko aukera eta lanbide heziketa eskaini zizkieten hiru seme-alabei.

---

<sup>2</sup> Atal honetan jasotako informazioaren zati bat lan honetatik hartu dugu: González Inchaurrea, I. (2008).

Familia balioetan zorrotz trebatuz eta talentu ekintzailea bultzatuz, Guillermo, Maite eta Beatriz de Aranzabal Agudok beren lanbide bokazioa garatu zuten, nork bere arloan: zuzenbidea, medikuntza eta zientzia politikoak, hurrenez hurren. Eta horren osagarri, hainbat herrialdetan izan zituzten esperientzia profesionalak edo prestakuntzakoak. Bakoitzak bere ibilbidea egin badu ere, ezaugarri komun batzuk nabarmendu ditzakegu: gazte zirelarik ausartu ziren beren bitartekoekin ekitera, eta estilo eta etika pertsonal bera dute, gurasoengandik jasotakoa, familiaren marka, nolabait. Familiaren ondarea eskuetan hartzea erronka bat da eta, horretarako, erreferenteak behar dira, Guillermo de Aranzabal Alberdi bere seme-alabentzat izan zen bezala. Aita konpromisoaren, integritatearen eta erantzukizunaren erreferente bat izan zen, hari behatuz ikasi zuten seme-alabek. Nola egiten zen ikusiz. Dekantatuz, ardo ona bezala.

- *“Jakina, oso une zailak pasatu ditugu, bai aitak Fundiciones Aranzabalekin, bai ondoren, 1960ko hamarkadan, akziodun garrantzitsu batzuek jabetzaren beren zatia saldu zutenean eta familiak partaidetza horiek erosteko arriskua hartu behar izan zuenean, edo duela gutxi COVIDarekin... baina zinez uste dut nahiko ongi prestatuta bazaude, krisiak aukera handiak izan daitezkeela. Hain zuzen ere, La Rioja Alta SAK jauzi handi bat egin zuen filoxeraren krisiarekin, izurrite horren ondorioz, frantziar mahastizainak guregana hurbildu baitziren. Hortxe hasi zen gure berpiztea” – azaldu du Guillermo de Aranzabal Agudok.*

Familia enpresaburu honetako bosgarren belaunaldia osatzen duten Aranzabal senideen lana izan da, halaber, balioak eta enpresa talentua transmititzea. Horri esker, ondorengoek, guztiak proiektu propioen edo familiakoen kudeaketarekin lotuta daudenak, familia enpresarekiko inplikazio bera dute.

### 17. irudia. De Aranzabal familiako hiru belaunaldiren bilera



Iturria: Familiako artxibategia.

Seigarren belaunaldiko zazpi lehengusuak, Guillermo, Maite eta Beatrizen seme-alabak, enpresa proiektuak garatzen ari dira, familia jarduerarekin lotura handiagokoak edo txikiagokoak. Zehazki, Guillermoren bi semeak, Guillermo eta Alex, familia enpresen kudeaketan ari dira. Lehena zuzendaritza nagusiaren ondokoa eta harreman publikoen zuzendaria da; bigarrena, zuzendaritza nagusiaren ondokoa. Biek jaso dute enpresa kudeaketako eta zuzenbideko

prestakuntza, nazioan eta nazioartean. Maite de Aranzabalen seme-alabak, Gabriela eta Mikel, ekintzaileak dira, proiektu berriak jarri dituzte martxan marketinaren munduan lehenengoak (Gormaran) eta paisajismoarenean, bigarrenak (Ormaran Paisajismo). Hain zuzen ere, Gabrielak La Rioja Alta SAko marketin digitaleko lanak egiten ditu, eta Mikel Albertiaren egoitzetako lorategietako diseinuaz eta mantentze lanez arduratzen da. Beatriz de Aranzabalen ondorengoez ere, Oihana eta Martinek, bere bidea egin dute. Oihana gizarte erakundeen munduan dabil, ALBOAN gobernuz kanpoko erakundearen, zehazki; eta Martinek hotelen sektoreko enpresetan lan egiten du, seigarren belaunaldiko kide gazteenarekin, Ignaciorekin batera. Ignacio Zuzenbidea ari da ikasten Deustuko Unibertsitatean. Bakoitza ilusioz ari da bere proiektu profesionalean, eskuetan duten ondare komunaz jabetuta, bakoitzak dagoen tokitik, ulertu, eskuratu eta proiektatzeko. Eta Nora, Guillermo de Aranzabal Bittnerren alaba, 2024an jaiotakoa, dagoeneko hurbiltzen da upategietara bisitan. Zazpigarren belaunaldiko lehenengo kidea da.

- *“Egunerokoan, gure aita hortxe dago, eta guretzat erreferente bat da. Gutako bakoitza bere proiektuetan dagoen arren, zazpi lehengusuek berdin maite dugu enpresa. Zazpiak oso identifikatuta gaude La Rioja Alta SArekin eta familiaren gainerako proiektuekin, eta haien parte sentitzen gara”* – dio Guillermo de Aranzabal Bittnerrek.

“Nolako mahatsondoa, halako ardoa” esan ohi da gaztelaniaz. Baina egia da, halaber, mahatsondotik ardora bitarte urrats asko daudela: hazkuntza, uzta, zanpatzea, prentsatzea, hartzidura, argitzea, ontzea eta botilatzea. Eta horietako bakoitza kritikoa da ardo handi bat lortzeko. Gauza bera gertatzen da familia enpresaburuekin ere. Egin dezagun topa familia enpresaburuen lan onaz urte askotan gozatzeko!

## **18. irudia. De Aranzabal familiako laugarren, bosgarren, seigarren eta zazpigarren belaunaldiko kideak**



Iturria: Familiako artxibategia.

## Erreferentziak

González Inchaurrega, I. (2008): *Guillermo de Aranzábal Alberdi: Empresa, historia industrial y desarrollo económico en Álava*. Gasteiz. Argitaratzailea: Cándido García Rojo.

González Inchaurrega, I. Hainbat sarrera. Auñamendi Eusko Entziklopedia, Bernardo Estornes Lasa funtsa.