

## Iñaki Gabilondo

### Director General del Grupo ULMA

Iñaki Gabilondo cumple este ejercicio 8 años en la Dirección General del Grupo ULMA. Hemos querido estar con él para hacer balance de todo este tiempo y para conocer los retos actuales y futuros en los que está inmerso el Grupo ULMA.



*Rapidez en la reacción, articular una respuesta contundente y entender que la única forma de salir era yendo todos juntos, han sido aspectos claves para poder hacer frente a la situación.*

« 8 años ya en la Dirección General del Grupo ULMA, ¿Qué balance haces de todo este tiempo?, ¿Qué cuestiones destacarías como las más relevantes?

Han sido y están siendo años complicados para los Negocios, primero con el estallido de una crisis brutal tanto por su alcance internacional como por su profundidad. A partir de entonces otras crisis, estas ya más locales, se han ido sucediendo de forma casi continua y esto ha creado una sensación de incertidumbre e inestabilidad que se ha instalado en nuestro quehacer diario.

Desde un inicio se fue muy consciente de la situación que se nos avecinada. Resaltaría varios aspectos que han sido claves para poder hacer frente a la situación:

- **La rapidez** en la reacción tanto de los órganos como de los colectivos.
- En vez de contemporizar se articuló **una respuesta contundente**.
- Entender que la única forma de salir era **yendo todos juntos**.

Como muestra de ello tenemos:

- Ajustes de estructura, esfuerzos, etc.
- La refinanciación bancaria y la gestión conjunta de todos los compromisos.
- La gestión mancomunada de los excedentes de personal.
- Las modificaciones normativas (POGU, Estatutos, RIC, etc.) realizadas para adaptarnos a la situación.

Pero también ha sido tiempo de apostar por el futuro y en este apartado destacaría:

- La apuesta decidida de los Negocios por actividades de valor (inversión en nuevas líneas de negocio o en el reforzamiento de las líneas con mejores perspectivas), inversión en áreas geográficas en crecimiento.
- Transformación de los modelos de negocio.
- El ordenamiento organizativo de los Negocios del Grupo con:
  - Los procesos de escisión llevados a cabo en ULMA CyE con la constitución de ULMA Packaging y en ULMA Manutención con la escisión de ULMA Servicios de Manutención (Carretillas).
  - Y los procesos de fusión de Precinox, ULMA Servicios Logísticos (USL) y la última de Inoxtruck.
- Creación de ULMA Inversiones.
- Promoción de nuevas actividades con la constitución de 2 nuevas cooperativas.

Este doble trabajo de resistir y apostar nos ha llevado a que en poco tiempo hayamos sido capaces de cambiar la configuración del Grupo, ya no dependemos tanto del mercado interior y tenemos varios Negocios con una contribución importante.

« Desde el exterior se observa un Grupo ULMA fuerte, fortalecido después de los duros años de crisis que hemos pasado, ¿Cuál es según Iñaki Gabilondo la situación real del Grupo ULMA a fecha de hoy?

Creo que efectivamente el Grupo, como tal, y los Negocios en particular han salido fortalecidos y están en mejores condiciones para poder afrontar las exigencias de los mercados. Sin lugar a dudas.

A nivel de Negocios se ha apostado claramente por ser cada vez más competitivos y se han tomado muchas decisiones donde:

- Se ha priorizado lo productos/servicios de mayor valor añadido.
- Se ha invertido en innovación y mejora de la productividad.
- La inversión en mercados exteriores. En este sentido el trabajo realizado durante la primera parte de los años 2000 ha sido clave, nos ha ayudado muchísimo.
- Saneamiento de los activos y reducción de la deuda. Durante este periodo hemos reducido a la mitad el endeudamiento que teníamos en el año 2009.

Todo ello ha hecho que a día de hoy:

- Tengamos varios Negocios que están en posiciones de liderazgo o muy cerca de ello.
- Hayamos recuperado el nivel de actividad previo al estallido de la crisis.
- Que estemos creando empleo de manera importante, que prácticamente casi todos los Negocios estén recuperando los niveles de Factor de Conversión, etc.

A nivel de Grupo ULMA, el proyecto conjunto también ha salido reforzado. Se ha constatado que:

- El apoyo mutuo ha sido fundamental para que todos los Negocios hayan tenido el tiempo suficiente para tomar las medidas necesarias para hacer frente a la situación.
- La diversificación de negocios ha ayudado mucho, ya que unas veces han sido unos Negocios los que han podido cubrir las necesidades de otros y al tiempo los ayudados han sido los que han devuelto la ayuda. El mix de ventas y resultados por negocios del año 2016 no tiene nada que ver con los datos del año 2008
- Se ha sido más consciente de la necesidad de apoyarnos y para ello se han creado ayudas especiales tanto en la resolución de problemáticas sociales como para el desarrollo de Proyectos de Transformación.
- Han crecido los niveles de intercooperación entre negocios y ello redundará en una mejora de la productividad de los mismos.



*La situación sigue siendo complicada y por lo tanto no nos tenemos que relajar ni pensar que ya hemos hecho lo que había que hacer. Yo no diría que lo peor ha pasado, sino que ahora estamos mejor preparados.*

Diría que el Grupo ULMA desde siempre ha proyectado una imagen de seriedad y rigor que se ha visto reforzada por la gestión de los últimos años.

Así ha sido reconocido desde el ámbito financiero, institucional, cooperativo y del entorno cercano.

«**Sabemos que la situación sigue siendo complicada y que no debemos bajar la guardia... pero asumiendo que lo peor ya ha pasado, ¿qué retos se impone el Grupo ULMA para los próximos años?**

Es cierto que la situación sigue siendo complicada y por lo tanto no nos tenemos que relajar ni pensar que ya hemos hecho lo que había que hacer. Yo no diría que lo peor ha pasado, sino que ahora estamos mejor preparados. No es una cuestión de que pensar que ha sido una tormenta que ha pasado y que ahora tocan unos años más tranquilos. Cada mes pasan muchas cosas que pueden afectar de forma seria a nuestros Negocios.

El Grupo ULMA siempre ha sido ambicioso y nunca hemos dejado de serlo. El reto es seguir creciendo de forma sostenible, peleando para que cada uno de nuestros Negocios esté en posiciones de liderazgo en los mercados donde está presente. Para ello hay que crecer, pero el crecimiento tiene que ser con rentabilidad. ¿Qué nos hace falta para conseguirlo?

- Ser muy ágiles en la toma de decisiones para hacer rápidamente los cambios que correspondan y tener unos productos/servicios diferenciados que sean valorados por los clientes y no tener que pelear solo por precio.
- Ser atractivos para poder retener y atraer el talento. A día de hoy ya estamos teniendo problemas y se prevé que la situación se va a ir complicando en el futuro próximo. Tenemos que trabajar para conseguir que ULMA sea considerada como una opción preferente por aquellos que quieran desarrollar su carrera profesional.
- Tenemos que reforzar nuestros balances para poder asegurar que podemos abordar los proyectos que nos interesen.

«**Compromiso societario, esfuerzo personal y austeridad han sido tres de los pilares fundamentales sobre los que hemos basado nuestra salida de la crisis, ¿Siguen siendo válidos para afrontar esta nueva etapa para el Grupo ULMA?**

El esfuerzo personal, el poner el bien común por encima del interés personal y la gestión responsable de los recursos son elementos clave para la gestión de la cooperativa tanto para la situación vivida como para abordar el futuro que tenemos por delante.

A ellos añadiría otros que creo complementan de una manera

importante, como son:

- La Solidaridad Exigente que en el Grupo ULMA se entiende por "Ayúdate que te ayudaremos".
- La participación de todos, trabajo en conjunto.
- La cooperación e intercooperación entre negocios
- La innovación y la apuesta decidida por la competitividad.

«**El POGU, con su evolución y adaptaciones, sigue siendo nuestra referencia socio empresarial por excelencia, ¿Cree Iñaki Gabilondo que mantiene el espíritu con el que nació en la década de los años 90?**

El POGU ante todo es la referencia sobre la que se basa la creación de un "Proyecto Organizativo", que trasciende la visión particular de los Negocios y Cooperativas que lo componen y que trata de responder a un "Proyecto Común" que representa el Grupo ULMA y que está soportado en el deseo de aunar voluntades y renovar nuestro compromiso de seguir compartiendo este futuro en común. Este compromiso está más vigente que nunca y así ha quedado demostrado durante estos últimos años. Evidentemente el Grupo ULMA se ha hecho mayor, tanto por edad como por volumen, y nos hemos ido adaptando.

Era diciembre del 93 cuando se aprobó el primer documento y en aquellos tiempos el Grupo ULMA, facturaba algo más de 75 millones de Euros, estaba compuesto por 3 cooperativas (4 Negocios) trabajaban unas 950 personas, prácticamente no había filiales y decidimos no entrar en MCC. A día de hoy hablamos de 8 Negocios de base más 1 en promoción, con una previsión de 725 millones de venta, con casi 4.500 personas y con más de 60 filiales repartidas por todo el mundo, estamos en MONDRAGON y ya han pasado 23 años desde entonces donde hemos acumulado muchas experiencias juntos.

No quedan muchas personas de las que estaban en diciembre del 93 y sin embargo el POGU se ha consolidado como algo muy nuestro. El PROYECTO ULMA, es más sólido, ha ido creciendo, haciéndose más fuerte y con un fuerte reconocimiento interno y del entorno.

«**Para terminar, acaban de concluir las asambleas de este año en nuestras cooperativas, ¿Qué valoración hace el Director General?**

Las asambleas de este año han tenido muchas cosas positivas y destacaría:

- La primera la asistencia.
- El clima de respeto en las que se han desarrollado.



- El altísimo apoyo que ha tenido la modificación de la normativa del incentivo colectivo aun cuando pudiese significar un empeoramiento en las condiciones particulares. Se ha primado la aplicación de un trato más justo a los negocios que el interés personal.

Pero la satisfacción no ha sido plena. Creo que todas las propuestas llevadas por parte de los Consejos Rectores han sido acertadas y apropiadas, pero en algún caso no han sido refrendadas por la asamblea del Negocio. Somos una organización democrática y tenemos que asumir lo que sale de la votación, pero me hubiese gustado oír los argumentos por los que se consideraba que votar en contra era lo mejor para la Cooperativa. No es la primera asamblea ni el primer Negocio donde sucede esto y debemos de tenerlo en cuenta para el futuro.

«**Por último, ¿qué mensaje trasladaría el Director General de ULMA a todos los socios y trabajadores del Grupo ULMA?**

En estos últimos años he tenido la posibilidad de conocer más de cerca los Negocios, su historia, lo que hacen, su gente, etc., y tengo que decir que tenemos un Grupo fantástico. Cada Negocio, grande o pequeño, tiene su atractivo y la pasión que demuestra su colectivo hace que te sientas orgulloso de pertenecer a este Grupo. Reforcemos lo positivo y trabajemos más la cultura de la celebración y el reconocimiento. Esto no significa que no hay que cambiar lo que no funciona, pero hágase desde el respeto y desde la convicción de que todos trabajamos con el mismo objetivo. Seamos atrevidos y no dejemos para mañana lo que hay que resolver hoy.

Confiemos en nuestra historia, nuestros valores y la forma de hacer que tenemos en el Grupo ULMA y no copiemos fórmulas y culturas que en otros sitios han hecho mucho daño.

Tenemos personas que han demostrado su valía y compromiso con el Negocio. Los Directivos desde su responsabilidad de

dirigir la nave y mantener el timón en medio de la tormenta, los rectores y Presidentes que han demostrado estar a la altura de las circunstancias sabiendo tomar decisiones complicadas, difíciles, y unos colectivos que han sabido entender que estamos ante unos tiempos excepcionales que requieren soluciones excepcionales.

Mi máximo respeto por todos vosotros y gracias por hacerme sentir orgulloso de representar y defender a ULMA en las mesas que me toca hacer.

El futuro, al igual que el presente, es y será complicado, pero si seguimos en la línea marcada y fieles a nuestra esencia, trabajando juntos, seremos capaces de ser cada día más fuertes.

*Reforcemos lo positivo y trabajemos más la cultura de la celebración y el reconocimiento. Confiemos en nuestra historia, nuestros valores y la forma de hacer que tenemos en el Grupo ULMA.*