



«Necesitamos gente con capacidad para salir como lobos a comerse el mundo»

Javier Sotil Presidente del Grupo Mondragón



LUIS LÓPEZ

lllopez@elcorreo.com

«Nos afecta más la inestabilidad de Brasil y los 'subebajas' de China que lo que está pasando aquí»

BILBAO. Javier Sotil (Bergara, 1951) tiene un discurso muy claro: hay que revitalizar los valores sociales y solidarios del cooperativismo, pero también hay que cultivar el esfuerzo y la autoexigencia. Lo dice a menudo: «No somos hermanitas de la caridad». Traducido: esto es una actividad económica y las empresas deben ser competitivas. Con esos planteamientos tan lógicos pero que suscitan tantos recelos en ciertos sectores asumió la presidencia de la Corporación Mondragón hace dos años, en plena convulsión. Fagor Electrodomésticos, el sancta sanctorum, acababa de quebrar, y Eroski, la mayor cooperativa, tenía una deuda millonaria. Los agoreros veían el inicio del fin, decían que en el mundo actual ya no había sitio para el modelo cooperativo. Pero no. Se superó el bache, el grupo regresó a beneficios y prevé que 2015 cierre aumentando ventas, resultados y empleo. La criatura vuelve a caminar y así se la deja a Iñigo Ucin, que le sustituirá el próximo agosto en la Presidencia, porque Sotil se jubila.

– **Hace un par de años decía en una entrevista en EL CORREO que en Mondragón tenían que espabilar. ¿Han espabilado?**

– Claramente sí. Y hemos espabilado en varios frentes: internamente hemos reflexionado sobre los valores –algo que me preocupa muchísimo–, sobre cuestiones organizativas y sobre instrumentos financieros, y con todo eso vamos a ir al congreso de la corporación de junio. Externamente también hemos espabilado: hemos recuperado negocios que habían perdido intensidad. Hay que salir al exterior, buscarse la vida... En 2015 hemos abierto seis plantas en distintos países y cerrado otras que no eran productivas; y en 2016 ya hemos anunciado otras seis aperturas. Estamos en fase de inversión.

– **¿Qué papel juega la innovación?**

– Para nosotros es muy importante. Es un concepto que a veces es muy genérico, pero nos hemos medido en varios proyectos europeos muy importantes y hemos definido algunos sectores en los que queremos aportar: 'smart cities' –con soluciones tecnológicas para distin-

tos servicios–, salud, sostenibilidad, big data, eficiencia energética... También hay áreas industriales en las que el factor de competitividad es que fabriques tan bien y tan productivamente que no haya chino ni brasileño que te pueda ganar. Lo importante es no ser del montón, porque la mediocridad no es sostenible.

– **¿Qué diferencias hay entre la corporación que se encontró en 2014**

y la que le deja a Iñigo Ucin?

– En dos años se hacen los milagros que se pueden. Yo estoy muy contento con las personas que hay, creo que tenemos un grupo más convencido de nuestras potencialidades y valores. Me gustaría creer que también es un grupo más ilusionado con el futuro y más alejado de los fantasmas que algunos agitaban cuando pasó lo de Fagor.

– **¿Cree que los socios de las distintas cooperativas han interiorizado que nadie es invencible, que un proyecto no tiene por qué durar para siempre? ¿Aprecia más autoexigencia?**

– A ver. Yo creo que el discurso está incorporado en las cooperativas. Ahora hay que pasar a la acción. Esto no es como vender o comprar una fábrica; para recuperar valores hay que ser persistente en el trabajo durante mucho tiempo. Pero las personas con las que hablo están a una

en los valores que nos tienen que definir en el futuro. Hay que trabajarlos a diario. La fórmula cooperativa no asegura nada: o somos competitivos o nos llevará la corriente.

– **La corporación 'enteró' 300 millones en Fagor Electrodomésticos para nada. ¿Han depurado los mecanismos de solidaridad para evitar que algo así se repita?**

– En este momento esos mecanismos están funcionando bien. Es importante la solidaridad, pero hay que ayudar después de que cada uno sea



El presidente de la Corporación Mondragón, Javier Sotil, posa antes de la entrevista el pasado viernes en la sede de la Cámara de Comercio de

LAS FRASES

Cambio de actitud
«Hemos espabilado y recuperado negocios que habían perdido intensidad»

Liderazgo
«Lo importante es no ser del montón, porque la mediocridad no es sostenible»

Los pies en el suelo
«La fórmula cooperativa no asegura nada: o somos competitivos o nos llevará la corriente»

Innovación
«Hemos definido sectores en los que queremos aportar: las 'smart cities', la salud, el 'big data'...»



muy exigente consigo mismo. Lo que no cabe es no hacer nada y luego pedir que te ayuden. Y esto es como todo: esos mecanismos hay que ir puliéndolos.

– Otro de los retos es el de la financiación. Con los últimos acontecimientos, las AFS y las aportaciones voluntarias no parece que tengan mucho futuro ¿Cuáles son las alternativas?

– Las cooperativas tenemos mecanismos internos, fondos corporativos para financiar estructuras comunes como la universidad o centros tecnológicos, y para la promoción de start ups, emprendizaje... Pero en la parte inversora queremos incorporar fondos externos de manera más activa. No vamos a lanzarnos a fondos raros; hablo del BEI o fondos públicos que quieran invertir en nuestros negocios.

– ¿Y la salida a Bolsa?



Bilbao. :: JORDI ALEMANY

Relación con la Administración
«Cuando las cosas van bien y las cooperativas dan éxitos al país, todo es fácil. Pero cuando van mal...»

LOS PERFILES

Javier Sotil. Lleva 40 años en Mondragón y le tocó coger las riendas en el momento más delicado.

Corporación Mondragón. Integra a 260 empresas, emplea a 74.000 trabajadores y supone el 3% del PIB vasco.

– Eso, en estos momentos, está absolutamente descartado.

– Otra de sus asignaturas pendientes es mejorar la agilidad en la toma de decisiones. ¿No es curioso plantear más agilidad en un proceso de reflexión que dura años?

– Es importante distinguir entre cuándo necesitas agilidad y cuándo necesitas profundidad. Debemos ser muy ágiles a la hora de responder ante la evolución del mercado, y eso se consigue con una alta autonomía de los distintos negocios. Otra cosa es que nos tomásemos dos años para reflexionar sobre el reverdecimiento de los valores: eso no exige agilidad, sino profundidad, y lo hemos hecho en un plazo muy razonable.

«Pajaritos y flores»

– Tras dos años en números rojos en 2014 regresaron los beneficios. ¿Cómo han cerrado 2015 y cómo ha arrancado 2016?

– Próximamente presentaremos los resultados del año pasado, pero ha ido bien tanto en ventas como en resultados. Además, hemos creado 1.200 empleos en industria, 800 de ellos aquí. Y en 2016 hemos empezado con algo más de prevención por los ruidos ambientales. Pero hacer previsiones a estas alturas es hablar de pajaritos y flores. La gente está optimista, pero hay muchos factores en juego: por ejemplo, quien esté en Brasil lo pasará peor, y quien esté en México, mejor.

– ¿Está pasando factura la inestabilidad política en España?

– Un genérico sería decir que toda inestabilidad es mala. Pero la corporación siempre ha vivido en un entorno inestable. Lo cercano influye, pero no tanto. Nos afecta más la inestabilidad en Brasil, o los 'subebajas'

en China, que lo que está pasando aquí. Al fin y al cabo, un 70% de las ventas industriales las hacemos en el mundo. Otra cosa es el negocio de la distribución, por ejemplo para Eroski, porque la incertidumbre afecta al consumo. De todos modos, no dedicamos mucho tiempo a eso: de lo que no puedes cambiar, preocúpate poco.

– ¿Y cómo ve a Euskadi?

– Lo que nos preocupa de Euskadi a medio plazo es el talento, las personas. Nuestros negocios necesitan cada vez más gente preparada para andar por el mundo.

– ¿No hay jóvenes con talento?

– Pese a tener un entorno envidiable, con universidades y centros tecnológicos como en ninguna otra parte, no se les está sacando todo el provecho que se debería. Con el cambio generacional va a haber sectores, empresas, que no van a tener gente con formación en ingenierías o en FP. Y necesitamos también gente con capacidad para salir fuera como lobos a comerse el mundo, hablar no sé cuántos idiomas... Si no tenemos eso, vamos a pasarlo mal.

– ¿Es un problema de formación o de actitud?

– De formación, sí. En cuanto a la actitud, yo soy un creyente absoluto en la gente joven, tenemos jóvenes magníficos. Pero es cierto que también hay una parte de ellos con una actitud más pasiva, y eso va a traer dificultades. Hay que insistir en que necesitamos una disposición más abierta, hay que salir fuera, tener empuje.

– Si hay ese déficit de talento, ¿no es lujo para nuestra sociedad jubilar a gente brillante con 65 años o incluso menos? Bruce Springsteen acaba de darlo todo en San Sebastián con 66 años.

– (Risas). ¡Yo no tengo el éxito de Springsteen! Bueno, no quiero hablar de mí. Creo que hay un talento importante en nuestra Corporación y tengo plena confianza en las personas que se quedan y que van a enriquecer el proyecto. Son fases de la vida. No hay que colgarse de personas concretas. Así que me estaría contradiciendo a mí mismo si me quisiese quedar.

«Relaciones humanas normalizadas» tras el fin de ETA

– Usted lleva 40 años trabajando, le ha tocado relacionarse con todos los lehendakaris y con todos los gobiernos de Vitoria. ¿Ha sentido siempre el apoyo de la Administración?

– (Silencio). Sí... Vamos a ver, yo lo que no voy a hacer es esperar a que la Administración haga muchas cosas por mí. Siempre he dicho que las cooperativas somos muy especiales en nuestro funcionamiento, y pido a las administraciones que hagan un esfuerzo de acercamiento y entendimiento. Es bueno que nos entendamos. Cuando las cooperativas van bien y dan éxitos al país, todo es fácil. Pero cuando van mal... Pido que las administraciones estén más cercanas y que nos entiendan.

– El acontecimiento más relevante de los últimos años ha sido el fin del terrorismo. ¿Cómo se ha vivido el nuevo tiempo en el seno de la Corporación?

– A nadie se le escapa que hemos nacido en Mondragón y hemos vivido en Mondragón todos esos procesos. Hay gente que piensa que hemos vivido ausentes de ello; pero no; para nada. Hemos estado muy metidos en todas esas historias. Eso ha ayudado a la normalización, sobre todo de las relaciones humanas y personales, y también ha ayudado a tener relaciones normalizadas con todo el espectro político, lo cual facilita enormemente cualquier propuesta de futuro. Es un escenario muy importante.