

PROYECTO NER GROUP

1.- RESUMEN DEL PROYECTO

La asociación **ner group**, impulsada y promovida por Koldo Saratxaga y constituida formalmente en noviembre del 2010, aglutina, en este momento, a veintiún organizaciones empresariales vascas que reúnen a cerca de 1.500 personas. Las organizaciones pertenecientes a **ner group** son: AMPO, Ebi Electrotécnicos, Ekin, Estudio K, Gashor, Grip On, Heroslam, Hurbilekojalea Dendak, Icaza, K2K Emocionando, Lancor, Lejarreta Seguridad, Logos, Panelfisa, Royde Fittings & Bearings, Sarein, Talleres Arreche, Trebeki, Urtxintxa, Walterpack y Zubiola.

Esta asociación promueve un estilo organizativo basado en las personas y con una clara orientación al cliente así como a la eficiencia. Estas organizaciones son muy diferentes entre sí, tanto en su forma jurídica (sociedades limitadas y anónimas, cooperativas incluso asociaciones sin ánimo de lucro) como en su tamaño (desde 7 hasta 450 personas) así como en lo que a sectores de actividad se refiere (desde la industria, pasando por la educación, arquitectura, servicios, etc.) a quienes les une compartir los valores del nuevo estilo de relaciones, en especial, la ética, la transparencia, la comunicación, la confianza, la libertad, la responsabilidad y la solidaridad.

El objetivo fundamental de **ner group** es contribuir a generar un desarrollo económico humano, justo y sostenible, mediante la aplicación de toda una serie de valores y principios éticos en la gestión de las organizaciones que componen la asociación, así como a través de la colaboración mutua, la puesta en común de conocimiento,



experiencias y relaciones, así como el desarrollo de actividades conjuntas e iniciativas empresariales comunes.

La asociación **ner group** ha permitido a sus miembros desarrollarse de una manera mucho más eficiente y sostenible en el tiempo que si lo hubieran hecho por separado, gracias a los instrumentos de apoyo mutuo y de colaboración puestos en marcha en estos años. Igualmente ha permitido desarrollar una intensa actividad social consiguiendo que los beneficios de esta colaboración trasciendan a la propia asociación y alcancen también al conjunto de la sociedad.

2.- ÁMBITO DE ACCIÓN DEL PROYECTO.

Desde nuestro punto de vista, el proyecto **ner group** tiene implicaciones muy importantes tanto en el ámbito del aprendizaje como en el de la cohesión social, si bien podemos decir que donde más claramente se enmarca es en el campo del desarrollo económico.

3.- VALOR PÚBLICO Y SOCIAL.

La primera cuestión que queremos destacar es que la pertenencia a la asociación no la determina una concreta forma jurídica, o un sector de actividad como suele ser habitual en otro tipo de asociaciones empresariales, sino que es la asunción y aplicación de una serie de principios y valores concretos los que permiten a una organización formar parte de **ner group**.

En definitiva la asociación **ner group** lo que promueve es un cambio profundo en la cultura de las organizaciones, hacia lo que nosotros denominamos el nuevo estilo de relaciones.

Esto significa pasar de una cultura donde las personas son básicamente un coste, son mano de obra, son un problema que es mejor sustituir por máquinas... a una cultura donde las personas son el principal activo de la organización, son sentimiento, pensamiento y acción, son una oportunidad cada una de ellas y son insustituibles en su capacidad de innovación.

Pasar de un estilo de relaciones basado en la jerarquía, el poder, la desconfianza, el control, la competición, el individualismo, el conflicto obrero/patrón... a un estilo nuevo de relaciones basado en equipos autogestionados, en la autoridad basada en el compromiso y los meritos, en la confianza, la transparencia, la colaboración, la generosidad, y la búsqueda de un auténtico proyecto común.

Pasar de un estilo organizativo donde el éxito es individual, donde el valor primordial que se busca es el beneficio económico a corto plazo, y donde la riqueza generada tiene el único uso del enriquecimiento de la propiedad... a un estilo organizativo donde el éxito es colectivo, donde el valor primordial es la ética, la visión a largo plazo, y a sostenibilidad económica, social y medioambiental, y donde la riqueza generada se reparte tanto interna como externamente.

Algunos elementos en los que se concretan estos valores, expuestos de manera resumida, son los siguientes:

- Tener una actuación hacia dentro y hacia fuera de la organización basada en la ética la solidaridad, la generosidad y la visión a largo plazo.
- Poner a las personas como centro real de la organización y por lo tanto buscar su desarrollo personal y profesional.
- Ser transparentes con el conjunto de las personas que trabajan en la organización, facilitando de manera veraz toda la

información necesaria y relevante, y trabajando para que dicha información se entienda y se comprenda.

- Compartir las decisiones importantes con todas las personas de la organización mediante asambleas o formulas de participación reales y efectivas.
- Trabajar en los equipos que a cada cual le correspondan en cada momento de manera activa, comprometida y responsable para con el cumplimiento de los objetivos fijados de común acuerdo.
- Participar igualmente en la toma de las decisiones relevantes para la organización en la búsqueda del bien común por encima del interés particular.
- Poner el compromiso y el servicio al cliente por encima del mero cumplimiento de un horario o un calendario laboral, que en todo caso será una referencia global anual.
- No usar el despido como herramienta de regulación de la actividad.
- Eliminar las horas extra pagadas y cerrar un acuerdo permanente sobre las variaciones salariales anuales basadas en el IPC.
- Realizar un reparto del resultado entre todas las personas de la organización así como un equilibrio salarial si fuera necesario.
- Eliminar los controles de las personas como por ejemplo el fichaje de entrada y salida.
- Destinar una parte del tiempo y del resultado de la actividad a proyectos de compromiso con la sociedad.

La empresa que conocemos hoy en día es una creación producto de la primera revolución industrial (1870) y como tal está pensada fundamentalmente para la producción de bienes de consumo mediante la utilización masiva de maquinaria manejada por grandes cantidades de mano de obra poco cualificada. Por eso las bases de la empresa



industrial son la jerarquía, los procedimientos, el conflicto de intereses y el utilitarismo, tal y como hemos expuesto más arriba.

Por asimilación, y salvo contadas excepciones, todas las empresas han seguido este modelo, independientemente del sector de actividad, del tamaño e incluso de la forma jurídica.

Después de casi 150 años estamos inmersos en una nueva revolución marcada por la tecnología, la robotización, el conocimiento, la intercomunicación permanente, y la innovación. Hoy lo que marca la diferencia para el éxito a largo plazo de una organización, no es la "mano de obra", ni el capital, ni siquiera la innovación tecnológica, sino la capacidad de las personas de la organización de involucrarse de tal manera en ella que sean capaces de lograr en común resultados extraordinarios.

De aquella sociedad y de aquella industria de 1870 no queda absolutamente nada en la actualidad, y sin embargo las estructuras sobre las que se sustentan las empresas siguen siendo prácticamente las mismas.

Este evidente desajuste está provocando pérdidas enormes de productividad y de conocimiento, generando desigualdad, frustración y desmotivación en las personas que trabajan en las empresas.

Hoy en día ya nadie niega que es absolutamente necesario un cambio profundo de las bases sobre las que se sustentan las empresas, pero no son muchas las que se atreven a realizarlo y en cierto modo es entendible ya que no saben cómo hacer dicho cambio ni tienen claro hacia donde les puede llevar.

Si pensamos en aquella primera revolución industrial, se pasó de los talleres de artesanos a las fábricas industriales gracias a una nueva

tecnología, la industrialización, que abarcaba los conocimientos de una serie de técnicas nuevas, como el uso del vapor, la organización del trabajo, el diseño de procesos industriales, etc, gracias a los cuales se descubrieron herramientas como los telares de vapor, los turnos de trabajo, el control de métodos y tiempos, y más adelante la maquinaria, el trabajo en cadena, etc, etc.

El nuevo estilo de relaciones (ner) es precisamente esto, una nueva tecnología que abarca las diferentes técnicas que se deben dominar para la gestión de una empresa y que ha desarrollado también innovadoras herramientas para llevar a cabo dicha gestión en el contexto de los cambios.

Algunos datos del conjunto de las organizaciones que componen ner group, para conocer el impacto en su situación, en los últimos cuatro años:

- Ningún despido por causas económicas.
- Crecimiento de un 28% en el número de personas.
- 14% más de facturación.
- 30,5% de incremento del EBITDA
- Salario medio en 32.600€ (20,7% más que la media del País Vasco)
- Distancia salarial entre el 10% de las personas con salarios más altos y el 10% con los más bajos: 2,08 veces
- 322 equipos autogestionados
- 20% de todas las personas participando en los equipos de pilotaje (equipos de dirección)



4.- EMPODERAMIENTO

El proyecto **ner group** consideramos que genera diversos ámbitos de empoderamiento:

En primer lugar genera un claro empoderamiento de todas las personas que forman parte de las organizaciones asociadas a **ner group** debido a que dichas organizaciones realizan un cambio muy profundo en sus estructuras que busca una distribución del poder, de la información, de la responsabilidad y de la toma de decisiones entre todas las personas de la misma.

Estamos hablando de que la estructura organizativa de los miembros de **ner group** se basa en:

- Equipos autogestionados, con líderes elegidos por los propios equipos, y sin relación jerárquica.
- Dirección ejecutiva mediante el Equipo de Pilotaje donde participan todos los líderes de equipos (el 60% son líderes de “producción”)
- Toma de decisiones importantes mediante asambleas (media de 7 asambleas al año por cada organización)
- Transparencia total y absoluta, en especial en el ámbito económico.

Obviamente esto logra un fortísimo empoderamiento interno de las personas, que se hacen dueñas de su actividad y de las decisiones que deben tomar para desarrollarla.

Junto con esto, se produce un empoderamiento del conjunto de la organización, que multiplica de manera exponencial su conocimiento, y su capacidad de innovar, su resiliencia, y su potencial.

También se produce un claro crecimiento en conocimiento y experiencias a través de los 9 equipos de trabajo que funcionan en el seno de **ner group**, desde el de coordinación, hasta el de comunicación, pasando por el de relaciones con clientes, compromiso con la sociedad, gestión conjunta de compras, etc, etc

En estos equipos participan de manera voluntaria personas de todas las organizaciones de **ner group** y desarrollan su actividad para el conjunto del grupo. Es destacable que todo se realiza sin una estructura fija, solo con personas que dedican parte de su tiempo a la parte común del grupo.

Por último, desde **ner group** se desarrolla una intensa labor de difusión del conocimiento y las experiencias generadas, poniendo dicho conocimiento de manera libre y abierta a disposición del conjunto de la ciudadanía, lo que consideramos que genera también un empoderamiento social importante. Para ello se utilizan diversos canales, entre los más relevantes:

- Edición anual de los libros "Experiencias ner" y puesta a disposición de manera libre y abierta a través de loslibrosdek2k.com (con el que se va a editar este año ya serían 8 los libros editados)
- Celebración de los encuentros "madebyner"
- Proceso "ner inspira" de apoyo a organizaciones que desean desarrollar el nuevo estilo de relaciones.
- Publicación de textos y material audiovisual en redes sociales, etc.
- Presentación del Nuevo Estilo de Relaciones en diferentes foros, escuelas, Universidades, etc.



5.- INNOVACIÓN

El propio desarrollo en implantación del nuevo estilo de relaciones en las organizaciones del grupo es la primera y más importante innovación, tal y como hemos explicado más arriba.

También lo es la propia configuración de **ner group**, como asociación sin ánimo de lucro y basada en valores y principios, algo que es totalmente innovador.

Además, en estos años, desde **ner group** se han puesto en marcha toda una serie de iniciativas conjuntas que consideramos son muy innovadoras.

De forma resumida, las más importantes serían:

Lur Denok

Lur Denok somos un proyecto de iniciativa social de **ner group** formado por casi 300 socios que desde hace 3 años producimos y distribuimos alimentos 100% ecológicos y cercanos.

Disponemos de dos huertos en Astigarraga y Ajangiz donde producimos verduras, un gallinero con 300 gallinas, un terreno de frutales y también hacemos nuestras propias conservas. Además disponemos de una web para comprar otro tipo de alimentos ecológicos que nosotros no producimos, y una cadena de 6 tiendas, Hurbilekojalea Dendak, donde hacer toda la compra de manera ecológica y cercana. Estas tiendas están situadas en Beasain, Zarautz, Algorta, Las Arenas, Barakaldo y Bilbao Miribilla



En Bizkaia y Gipuzkoa distribuimos cada semana más de 150 cestas con verduras, huevos y conservas: todo producido por nosotros, todo ecológico y todo de temporada.

Quien compra nuestras cestas, sabe que no solo está pagando la verdura que recibe. Está pagando por tener un producto 100% ecológico, está pagando por tener un producto cultivado en nuestra tierra, está pagando por tener a personas trabajando en dichas huertas con salarios y horarios dignos, en definitiva está poniendo su granito de arena para hacer este mundo un poquito más justo, más sostenible, más humano.

En conjunto, tanto en las huertas como en las tiendas, trabajan 21 personas de manera continua y cuentan con el apoyo de más de 50 personas voluntarias que realizan diversas labores de apoyo.

Los objetivos de Lur Denok son producir y distribuir alimentos ecológicos, cercanos y de temporada, recuperando tierras en desuso, generando empleo, desarrollando la economía local, creando una cultura de alimentación saludable y acercando a la tierra y a la huerta a nuestros socios y voluntarios.

Hurbilekojalea Dendak

El grupo de tiendas ecológicas Hurbilekojalea Dendak nace del proyecto *Lur Denok* impulsado por **ner group** y en consecuencia forma parte de él y comparte con él sus ideas y valores.

Nuestro principal objetivo es el de impulsar la creación de una red de pequeños comercios locales dedicados a la venta de producto ecológico y además local y que puedan colaborar entre sí para aprovechar oportunidades comunes, ayudar a sus miembros a sostenerse



económicamente e impulsar la cultura del consumo ecológico y local en nuestra sociedad.

Cada comercio de Hurbilekojalea Dendak es independiente, tiene su propia personalidad, y sus propios dueños, que en su inmensa mayoría son las propias personas que en ellas trabajan. En consecuencia estamos hablando de una red de comercio local, de proximidad, que no pertenecemos a ninguna franquicia ni gran cadena de distribución sino que es de las propias personas que regentamos las tiendas.

Los miembros del Hurbilekojalea Dendak compartimos los valores del nuevo estilo de relaciones (ner) y por lo tanto tenemos como ideas rectoras actuar siempre desde la ética, la transparencia, la confianza, la generosidad, fomentando la comunicación, la libertad y la responsabilidad entre las personas que forman parte de las tiendas, construyendo un proyecto común con visión de futuro y tomando decisiones todos juntos.

Hurbilekojalea Dendak tenemos dos huertas propias en *Lur Denok* (en Astigarraga y Ajangiz) en las que producimos verduras ecológicas y de temporada y a través de las cuales trabajamos la concienciación y sensibilización mediante visitas de colegios e ikastolas, apoyo de personas voluntarias y presencia en ferias, charlas y conferencias.

Ser una unión de pequeños comercios independientes, nos permite mantener la máxima cercanía e implicación con nuestra clientela, a la vez que aprovechamos las sinergias comunes para ofrecerle el mejor producto al mejor precio. Tenemos acuerdos con numerosos productores locales así como con los principales distribuidores que operan en Euskadi para que nuestra clientela pueda acceder a un producto ecológico variado, de confianza, cercano y en las mejores condiciones económicas.

Detrás del mostrador de un comercio de Hurbilekojalea Dendak el cliente no encuentra a un empleado o empleada, sino a una persona formada, involucrada, que vive la tienda no solo como un negocio, sino como un estilo de vida, como un proyecto de transformación social hacia un mundo más sencillo, cercano, respetuoso con las personas y con el medio ambiente.

Desde Hurbilekojalea Dendak también ayudamos a otras personas a poner en marcha su propio comercio ecológico y cercano, porque creemos en una forma de hacer colaborativa y distribuida.

Hurbilekojalea Dendak somos en estos momentos 6 comercios en los que trabajamos 14 personas y facturamos casi un millón de euros al año.

Los comercios que forman Hurbilekojalea Dendak son:

- Blaiblai (C/ Nafarroa 37A -6, Zarautz)
- Getxoko Hurbilekojalea (C/ Telletxe, 13 Algorta)
- Hurbilekojalea Beasain (Nafarroa Etorbidea, 27 Beasain)
- La ecológica (Santiago de Compostela 10-Lonja, Miribilla - Bilbao)
- Lamiak (Los Puentes, 7 bajo, Las Arenas)
- Lurreko (C/Bizkaia Nº19, Barakaldo)

Nerbreen

Personas comprometidas con la producción sostenible de peces y vegetales



NerBreen es una empresa de desarrollo y producción acuícola industrial sostenible surgida de la sinergia de dos empresas:

- BREEN, empresa de biotecnología desarrolladora de métodos de cultivos acuícolas innovadores y sostenibles mediante diferentes herramientas biológicas. ACUAPONÍA.
- **Ner group**, asociación en la que diversas organizaciones, unidas por el Nuevo Estilo de Relaciones, comparten experiencias, sinergias y conocimientos. Aunar esfuerzos para mejorar, avanzar, ser más eficientes y obtener mejores resultados. Una asociación con una clara preocupación por la Sociedad, queriendo lograr un Desarrollo Humano Justo y Sostenible.

En NerBreen desarrollamos sistemas de cultivo de peces y vegetales produciendo anualmente hasta 70 toneladas de peces y 20 toneladas de vegetales haciendo una gestión sostenible de los recursos del sistema, como son el *agua*, la *energía* y el *alimento* de los peces.

Nuestra alimentación está estrechamente ligada con nuestro entorno. La calidad de este último afecta directamente en la calidad del producto, de la misma forma que la producción de los alimentos y la explotación de los recursos naturales tiene consecuencias en nuestro entorno.

En Ner Breen somos muy conscientes de esto. Por eso apostamos firmemente por una producción sostenible que garantice la calidad de los productos.

Para ello, hemos desarrollado un concepto de cultivo basado en el reaprovechamiento continuo de los recursos orgánicos generados en el sistema. Es decir, todo se trabaja biológicamente y se reaprovecha en las diferentes fases del cultivo.



De esta manera, no se desecha ni una sola gota de agua, no se hacen vertidos potencialmente agresivos con el medio natural, el sistema es energeticamente eficiente, y solo se utiliza agua de lluvia para todo el cultivo.

En nuestras instalaciones situadas en Hondarribia, actualmente estamos produciendo hasta 70 toneladas de (tilapia), 12 toneladas de diferentes variedades de tomate local de calidad superior, 7 toneladas de fresa de la variedad Mara de Bois , muy apreciada por su intenso sabor, hasta 10.000 unidades de Escarola Frisse y una extensa gama de hierbas aromáticas.

Todo el sistema productivo está libre de cualquier tipo de químico, insecticida, bactericida, fungicida, etc. Nuestro cultivo 100% orgánico.

Nerei

Nerei está enfocada y comprometida en la búsqueda de las mejores soluciones para el espacio público que implica tres aspectos principales: un uso eficiente y sostenible de las tecnologías de la información. Un diseño agradable y emocional. Un enfoque “de abajo a arriba” en la identificación de las necesidades de los ciudadanos.

Ofrecemos un asesoramiento en materia de urbanismo e Innovación Social en el espacio público.

También somos los arquitectos y diseñadores de interiores.



También el diseño de mobiliario urbano interactivo que fabricamos e instalamos en todo el mundo a través de nuestras empresas asociadas de **ner group**.

Creamos experiencias emocionales y productos para instalaciones temporales y permanentes.

Kutxa de ner

Se trata de un nuevo y pionero proyecto basado en la cooperación financiera.

Los objetivos de esta entidad son reducir la dependencia que tienen los proyectos respecto a la banca y ayudar y apoyar a los proyectos de **ner group** en dificultades o con necesidades de expansión.

Para ello, todos los proyectos aportan cada año el 1% de su cifra de ventas a este fondo. Esta aportación es remunerada con un interés similar al del mercado financiero.

Por otro lado, a los proyectos que demanden financiación, se les cobra un interés algo inferior al del mercado financiero. Debido a que la entidad no tiene ánimo de lucro, consigue que tanto quien presta los fondos como quien los recibe tenga mejores condiciones que en el mercado financiero tradicional.

El fondo está gestionado por un equipo de pilotaje que es quien analiza y define los criterios para la concesión de financiación a los proyectos.

Compromiso con la sociedad

Las organizaciones que componen **ner group** tienen un fuerte compromiso social e implicación con su entorno que se concreta por un

lado en la propia forma de desarrollar su actividad empresarial, manteniendo a toda costa el empleo (una de las señas de identidad del grupo es que no se producen despidos en situaciones de crisis), generando mecanismos de solidaridad interna para apoyar y respaldar a las personas y proyectos más vulnerables (fondo interno de solidaridad, mecanismos de reubicación, Kutxaner como herramienta de financiación interna) y fomentando la igualdad y el reparto de la riqueza generada (mínimas distancias salariales y reparto del resultado entre todas las personas)

Además, **ner group** realiza una intensa labor de compromiso social en su entorno gracias a los fondos aportados por las propias organizaciones (2,5% de sus resultados anuales) y gracias al tiempo dedicado por sus voluntarios (2% del tiempo de trabajo de todas las personas de **ner group**, con el fin de combinar trabajo y sociedad)

Desde el año 2010 en el que arrancó la actividad de **ner group**, se han puesto en marcha 151 proyectos sociales, de los cuales un 75% se desarrollan en Euskadi y el resto en países en vías de desarrollo y en los que han participado un total de 963 personas voluntarias y se han invertido algo más de 2 millones de euros. Todo ello dentro de un gran proyecto común enmarcado en la idea de un Desarrollo Humano Justo y Sostenible

Enlaces con información adicional:

- Web de **ner group** <http://www.nergroup.org>
- Web con publicaciones que se pueden descargar libremente <http://loslibrosdek2k.com/>
- Blog de K2K Emocionando, impulsores del nuevo estilo de relaciones <http://k2kemocionando-novedades.blogspot.com.es>



- Canal de youtube <https://www.youtube.com/user/nergrou>
- Twitter: <https://twitter.com/nergrou>