

## El asociacionismo se destaca como solución a la crisis

Las nuevas sociedades aprovechan el 'know how' de las empresas en crisis

PÁGINA 4



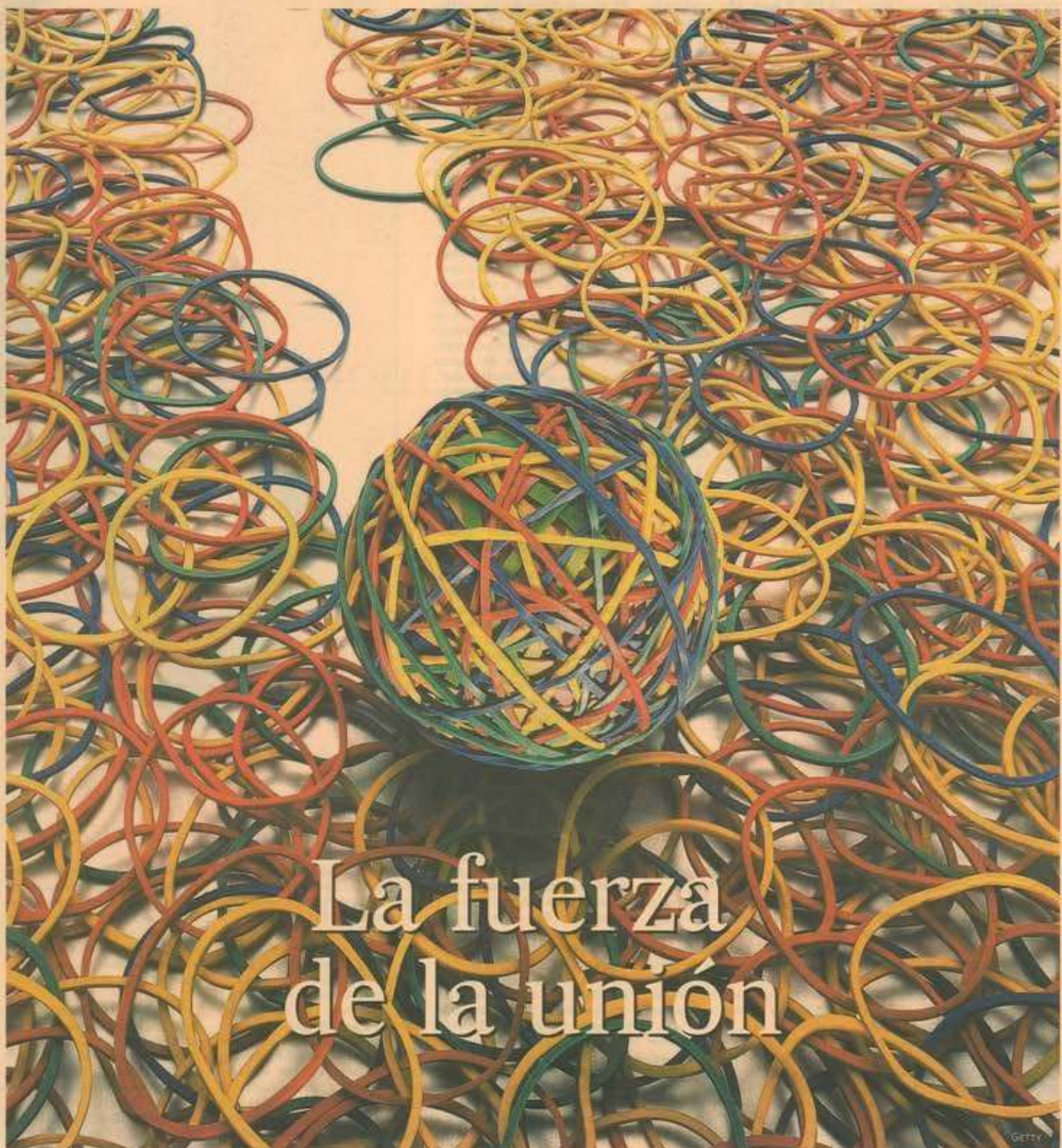
## La cooperativa más grande del mundo

La Corporación Mondragón mantenía unos 90.000 puestos de trabajo en 2009

PÁGINA 6

# Extra Cooperativas

EL PAÍS | DOMINGO 25 DE FEBRERO DE 2010 | NÚMERO 1.269



La fuerza  
de la unión

GETTY



## Cooperativas

# La importancia del factor humano

Las cooperativas se revelan como herramientas contra la crisis y el desempleo

MIGUEL ÁNGEL GARCÍA VEGA

"El hombre nunca puede saber lo que quiere en la vida, porque no tiene vidas pasadas para compararlas ni vidas futuras para enmendarse", escribió el novelista Milan Kundera. Sin embargo, las cooperativas españolas se esfuerzan en desmentir esta afirmación. Tienen muy claro lo que quieren ser y los valores que representan. "Frente a una pérdida absoluta de principios sociales y empresariales, que hemos visto en el pasado reciente, las cooperativas suponen un compromiso de presente y de futuro con la creación de empleo, con la sostenibilidad, con la responsabilidad y con el esfuerzo", desgrana Juan Antonio Pedreño, presidente de la Confederación Empresarial Española de la Economía Social (CEPES).

Estas estructuras empresariales se han convertido en una de las grandes esperanzas contra la crisis. Están demostrando una fortaleza insospechada e, incluso, son capaces de generar empleo en esta época tan adversa. Un dato. En Murcia se pusieron en marcha el año pasado 138 cooperativas, un 16% más que durante 2008, y se crearon 650 nuevos puestos de trabajo.

"Las cooperativas no están generando ningún expediente de regulación de empleo (ERE) porque no deslocalizan la producción", afirma Juan Pérez, profesor de Dirección Financiera de la escuela de negocios ESIC. Es una virtud de oro. Estas agrupaciones tienen una fuerte vinculación con el territorio donde se establecen, y crean empleo, sobre todo en las poblaciones aledañas. "No se trasladan en función de si la mano de obra es más o menos barata", refrenda Santiago Álvarez de Mon, profesor del IESE. "Tienen un compromiso muy sólido con su ámbito territorial".

Esta fidelidad al terruño actúa como una máquina generadora de empleo estable (el índice de estabilidad está por encima del 80%), dando cabida a grupos de trabajadores que en otros entornos empresariales se encuentran más desfavorecidos. Tanto es así, que el 46,8%, según CEPES, de los empleados de las cooperativas son mujeres. De hecho, en las de trabajo asociado este porcentaje se eleva hasta el 48%.

Si nos fijamos un poco más, veremos que los sectores de servicios (75,80%) e industria (21,20%) son los que concentran el empleo femenino en las cooperativas de trabajo. Estas

últimas son una excelente piedra de toque del sector, pues es la categoría más numerosa (17.414), dentro de un censo total en España que llega a las 23.219. Y todo ello englobado en las casi 48.000 empresas de economía social que existen en nuestro país, las cuales mueven al año 115.000 millones de euros (10% del PIB).

Buena parte de sus virtudes proceden de su singular estructura societaria, que permite a los trabajadores ser a la vez empleados y propietarios. "Esta subordinación del capital al trabajo es lo que más llama la atención de esta forma jurídica", explica Fernando Torrente, socio y coordinador del área de Derecho Mercantil del bufete Cuatrecasas. Y añade: "Eso facilita que los trabajadores estén muy involucrados con su proyecto, lo que es una excelente herramienta contra la crisis". Este sentido de la propiedad es un arma cargada de futuro y, quizá, su gran ventaja. "Un amplio número de trabajadores se involucra con su capital y con su trabajo. De esta forma, el cooperativista siente la cooperativa como algo suyo. En el sentido de que es su me-

**El asociacionismo no genera expedientes de regulación de empleo en España**

**Cada vez contratan más personal externo para reforzar su gestión**

**Las cooperativas no se trasladan en función del precio de la mano de obra**

dio de vida y de trabajo", reflexiona Fernando Torrente.

Junto a estas ventajas hay otras, que también tienen su peso. Por ejemplo, no se les exige un capital mínimo; los socios se dan de alta y de baja rápidamente; gozan de un trato fiscal muy favorable y se benefician de bastantes ayudas públicas.

Esta especial mezcla de sentimientos y números está haciendo que se sitúen a la vanguardia a la hora de aportar soluciones. "Las cooperativas llevan meses aplicándose políticas de moderación salarial. Y cuando se necesita financia-

ción extra, recurren a sus propios recursos", comenta Juan Antonio Pedreño, presidente de CEPES. Por lo que, al menos en parte, evitan tener que acudir a unos mercados de crédito que continúan siendo caros.

Este es el escenario en el que se mueven las 23.000 cooperativas que existen en España. Una forma de entender la iniciativa empresarial, que se distribuye sobre todo en cuatro ramas de actividad: servicios, industria, construcción y agricultura, y que reclama su cuota protagonismo. Incluso las más minoritarias, como las agrícolas. Pues sólo estas últimas facturan más de 18.000 millones, revela Eduardo Baamonde, director general de Cooperativas Agroalimentarias (asociación que reúne a las firmas del sector). Además, "el asociacionismo en esta actividad se ha convertido en un elemento indispensable a la hora de mantener una postura de fuerza frente a la gran distribución", sostiene Eduardo Baamonde. ¿A qué se refiere?

Las cinco empresas más grandes de la distribución alimentaria en España controlan el 60% del mercado. "Por lo tanto, resulta indispensable el tamaño si se quiere tener poder negociador frente a ellas, y, para lograrlo, el mejor instrumento es el asociacionismo", explica Baamonde.

Quizá en el ámbito agrario-alimentario esta capacidad para negociar los precios sea la principal virtud de una cooperativa. Hay un enorme desfase entre los precios que reciben los agricultores por sus productos y los del mercado.

Pero si se quiere negociar con la gran distribución o imponer precios hay que tener tamaño, y éste es el gran talón de Aquiles del sector. Cooperativas como Coren —que factura unos 900 millones al año— son la excepción. Y sin tamaño, la fuerza negociadora se debilita. "Por eso, nuestro futuro pasa por las fusiones entre cooperativas y por construir alianzas", vaticina el responsable de Cooperativas Agroalimentarias.

Aunque hay quien, como Juan Pérez, profesor de ESIC, aporta sus matizaciones: "El tamaño no es lo que necesitan, pues ya hemos visto lo que ha sucedido con empresas grandes. Lo que de verdad precisan es ayuda en la financiación y formación". Así una buena herramienta financiera es que los desempleados puedan capitalizar el desempleo (recibir toda la prestación a la que tienen derecho de una sola vez) para crear una cooperativa.

Conscientes de estas fortale-



zas y carencias, el asociacionismo agrario ha trazado su particular hoja de ruta, que pasa por aumentar la cultura empresarial del socio en la cooperativa; fomentar las fusiones entre las 4.000 cooperativas que dibujan esta actividad; mejorar la competitividad y aumentar la inversión en intangibles (imagen y comunicación).

Una vida distinta es la que llevan las cooperativas de crédito, donde estarían algunas cajas rurales y asociaciones profesionales y laborales. En ellas, lo paradójico es que han sabido hacer de su principal defecto, su escaso tamaño, su

gran virtud. En nuestro país existen unas 85, que suponen el 5% del sector en términos de depósitos en el balance y de inversión crediticia, mientras las cajas de ahorro tradicionales (46 entidades), por hacernos una idea, copan el 50% del mercado.

Pues bien, este tamaño limitado les ha permitido reducir su riesgo promotor, al que prácticamente no han estado expuestas, fruto de "un modelo de gestión de riesgos más conservador que el de bancos o cajas", aclara Esteban Sánchez, socio director de banca de Analistas Financieros Internacio-



## Cooperativas



Los cooperativistas son a la vez empleados y propietarios. / M. CARTER

Pero frente a los números también está, como hemos visto, el factor humano. Un buen ejemplo es Suara, una de las principales cooperativas de Cataluña en el sector de la atención a las personas (inserción laboral de trabajadores con dificultades, dependencia, formación de niños hasta tres años).

Creada en 2008 como fruto de la fusión de tres cooperativas de trabajo asociado, mueve unos 35 millones al año y ocupa a 1.400 trabajadores, de los que 400 son cooperativistas. "Nuestro objetivo no es ganar dinero por ganar dinero, sino desarrollar un proyecto conjunto. No nos mueve el ánimo de lucro, aunque lógicamente tenemos que generar unos ingresos para sobrevivir, pero ése no es nuestro principal propósito", indica Serrat Camps, directora general de Suara.

Esta reivindicación de la condición humana como motor de la empresa se traslada a su compromiso con el empleo. "Entre 2008 y 2009 hemos creado 150 puestos de trabajo, y ya damos servicio a 20.000 personas", avanza Serrat Camps. De hecho, según CEPES, las cooperativas relacionadas con la Ley de Dependencia y con la educación son las que están generando más puestos de trabajo. Y también se han convertido en una esponja de trabajadores inmigrantes.

Otro ejemplo de esta adaptación al entorno procede de la Cooperativa Samaniego, la cual, al igual que Suara, es resultado de una fusión, aunque en este caso desarrolla su actividad en el ámbito de la educación. Con sede en Alcantarilla (Murcia), es un proyecto de 83 socios trabajadores, todos ellos docentes, que imparten clase a 1.560 alumnos. "La gran ventaja de una estructura como la nuestra", señala su vicepresidenta, Concepción Carrillo, "es que todos los socios somos trabajadores y luchamos por una iniciativa en la que creemos, y por la defensa de nuestros puestos de trabajo".

Esta línea vital es compartida también por gigantes como Consum. Esta cooperativa valenciana del sector de la distribución factura más de 1.500 millones y ocupa a 9.000 personas, de las que el 80% son socios y trabajadores fijos, "lo que les permite participar en los beneficios anuales", dicen desde la compañía.

Aunque aquí hay que hacer un alto en el camino, y darse cuenta de que no todo son buenas noticias. En los tres últimos años (ver gráfico), el número de cooperativas en nuestro país ha ido descendiendo, de las 25.714 de 2007 a las 23.219 del año pasado. Casi 2.500 se han dejado de crear en este intervalo de tiempo. ¿Las causas? "Como consecuencia de la debilidad económica ha habido una caída importante de la actividad emprendedora, que no deja de ser la base de cualquier cooperativa", justifica Ignacio de la Vega, direc-

## Un paraíso femenino

Las cooperativas de trabajo en España se han convertido en un particular gineceo. Así lo refleja un reciente estudio elaborado por Coceta (Confederación Española de Cooperativas de Trabajo Asociado), que evidencia el gran peso de la mujer en el asociacionismo y, de paso, fulmina algunos tópicos, como el de la escasa preparación femenina y la precariedad de sus empleos, que durante años han perseguido a esta mirada social de la empresa.

Acorde con los resultados de este informe, más de la mitad de las mujeres que trabajan en este tipo de cooperativas tienen estudios universitarios y concentran su desempeño profesional en algunas áreas de valor añadido como servicios a las personas (16,20%) o en el ámbito de la consultoría empresarial (11,10%).

Además, estas estructuras se han convertido en pequeños remansos de paz para la conciliación laboral y familiar y, por ende, para la igualdad. El 91% de las mujeres encuestadas señala que no hay diferencias entre las horas trabajadas por ellas y por los hombres. Y el 56,4% afirma que concilia bastante bien sus obligaciones laborales y personales. Sin embargo, hay un dato más singular. El 87% de ellas comenta que en su cooperativa existen políticas de igualdad entre los dos sexos a la hora de abordar la retribución salarial, y todas aseguran que cobran lo mismo que un hombre por desempeñar idéntico trabajo.

Donde las cosas han cambiado menos es en el acceso a puestos de dirección, ya que aún continúa siendo bajo (16,4%), aunque, paradójicamente, el porcentaje de responsables de cooperativas es elevado (39,7%). El establecimiento de un protocolo para evitar el acoso también es bajo (7%). ■

## Cooperativas en 2009

Hasta el 31 de diciembre, por sectores



Fuente: CEPES.

EL PAÍS

tor del área de creación de empresas del Instituto de Empresa (IE). Y concreta: "También han subido las tasas de mortandad por el, a veces, escaso compromiso financiero de los socios. A lo que se suma el lastre de una dirección empresarial poco cualificada".

**Casi la mitad de los trabajadores de estas entidades son mujeres**

**En España, el número de asociaciones supera ya las 23.000**

**Las fusiones son habituales en el sector alimentario para coger fuerza**

Está claro que las cooperativas no son una isla ajena a la crisis. "Por eso resultan necesarios instrumentos financieros que lleven capital a estas com-

pañías, y que la sociedad reconozca nuestro modelo de empresa. Es sintomático que, a pesar de nuestra importancia, no estemos en foros de representación social altos", se queja Juan Antonio Pedreño, de la Confederación Empresarial Española de la Economía Social (CEPES).

Desde esta visión crítica, también se ha acusado a las cooperativas de llevar a cabo una gestión asamblearia en la que la estrategia empresarial se supedita con exceso a la infinidad de intereses y prioridades personales. Para evitar este riesgo, "son cada más las cooperativas que contratan a profesionales externos con el fin de reforzar la gestión", dice Enrique Alcat, experto en *management*.

Pero, pese a sus luces y sus sombras, "tal vez, después de padecer el capitalismo financiero y sus abusos, que llevó a la destrucción de muchas empresas, ha llegado el momento de dar socialmente a las cooperativas un valor mucho más importante del que hasta ahora han tenido", sentencia Fernando Torrente, de Cuatrecasas. Y es que, quizá, sea ése el principal error que la sociedad debe enmendar en el futuro en su mirada al cooperativismo. ■

nales (AFI). A esto se suman unos ratios de liquidez elevados: entre 110 y 120 euros de depósitos por cada 100 euros de inversión crediticia frente a los 70-75 euros de bancos y cajas de ahorro.

Un análisis similar se puede hacer de los ratios de solvencia, por encima del 11,5% (sobre todo formados por capital y reservas), y de los niveles de morosidad existentes (3,87%, cuando la media del sector es del 5,05%). "Estos números se explican por la prudencia en la gestión de riesgos y por su reducido tamaño, que les ha impedido entrar en grandes ope-

raciones de promoción inmobiliaria", precisa Esteban Sánchez. Además, su mayor vinculación a la comunidad les permite conocer mejor la situación real de sus clientes, con lo que se reduce el número de fallidos.

En el lado del debe, la principal flaqueza reside en que son entidades menos eficientes que bancos y cajas de ahorro. Acorde con los datos que maneja AFI, los ratios de las cajas estarían en 45 euros de gastos generales por cada 100 de ingresos, mientras que en las cooperativas de crédito se situarían en 65.



## Cooperativas

## Desastres con final feliz

Las cooperativas se destapan como solución a las empresas en crisis

FERNANDO BARCIELA

"No se nos hubiese ocurrido montar una cooperativa", explica Marcos Jaldá, de Zero Pro, en Pontevedra, "de no ser porque un día de principios de 2008 fuimos a trabajar y las puertas de la empresa estaban cerradas". Después de varios meses buscando empleo en balde, Jaldá y otros seis compañeros, todos cuadros medios, decidieron que no había otra salida que volver a activar la empresa, que producía maquinaria para la industria alimentaria; eso sí, poniendo en práctica nuevas ideas. "Ahora nos dedicamos a la implantación de sistemas robotizados en líneas de producción, especialmente en puntos críticos", asegura Jaldá.

Como por arte de magia, la vieja empresa quebrada renació de sus cenizas. Fundada en junio de 2008 con 80.000 euros de capital (entre los siete socios), Zero Pro facturó el año pasado unos 500.000 euros, cifra que alcanzará este año ya en junio, lo que no está mal para una cooperativa de sólo siete asociados. Además ya ha amortizado los 300.000 euros invertidos, gracias a un crédito, en nueva maquinaria. Pero el revival de esta industria no tuvo nada de mágico. "Contábamos", subraya Jaldá, "con un *know how* que le interesaba a los clientes, pero que los antiguos dueños de la empresa nunca quisieron comercializar. Nosotros sí lo hicimos".

Cada día surgen nuevas cooperativas de trabajo asociado en España por los más variados motivos, pero buena parte de ellas, si no la mayoría, nacen para solucionar problemas laborales o crisis empresariales irremediables, historias que se repiten. Una empresa cierra, los trabajadores van al paro en sectores o épocas de especial dificultad para reponer el puesto perdido y alguien lanza la idea. "¿Por qué no cogemos la empresa y la gestionamos?". Al principio les miran incrédulos, pero poco a poco la idea va germinando hasta que se impone, al menos entre parte de la plantilla.

En Mol Matric, una cooperativa barcelonesa que nació en 1982 del cierre de un taller industrial de moldes y matrices para el automóvil, los trabajadores trataron de negociar durante meses la continuidad de la compañía. Sólo cuando vieron que era inútil optaron por fundar la cooperativa, a la que se apuntaron no más de 15 de los 40 obreros y técnicos. "Los demás", recuerda Máximo Villafraña, uno de los socios, "preferieron irse al paro". Perdieron, quizá, una oportunidad. Aun cuando Mol Matric está viviendo un 2010 difícil por la caída de inversión en bienes de equipo, sus socios resisten mejor que si estuvieran en una sociedad anónima. "Hemos tenido un gran crecimiento", afirma Villafraña. "En 1990 facturábamos un millón de euros y el año pasado hicimos seis millones", admi-



Instalaciones de la cooperativa Corma en Premià de Mar, Barcelona. /JOAN SÁNCHEZ

te. La cooperativa, una auténtica leyenda urbana en su barrio de Pueblo Nuevo, donde ocupaba 1.000 metros cuadrados, dispone ahora de una flamante nave de 4.000 metros en el municipio de Barberá del Vallés.

Suele decirse que las cooperativas innovan poco. Pero, de ser así, Mol Matric no es que no hubiera crecido, ni siquiera se hubiese mantenido. "Seguimos en el mismo sector", explican en Mol Matric, "el de las matrices, pero ya no nos limitamos al automóvil: hace cinco años diversificamos hacia el ferrocarril (Alstom y CAF están entre sus clientes) y la energía eólica y los mecanizados de piezas". Los 15 trabajadores son ahora 50, 32 de ellos socios.

Esmaltaciones La Estrella, una cooperativa de Logroño fundada en 1985 (una década dura) y que produce menaje de cocina, vivió una historia similar a la de Mol Matric y Zero Pro: quiebra, paro, reflotamiento, innovación y crecimiento. Los 12 socios son ahora 29, y el millón de ventas de 2000 subió a dos millones el año

**El asociacionismo aprovecha el 'know how' de las industrias cerradas**

**La apuesta por la calidad es la única salida de las nuevas compañías**

**Las ayudas públicas son fundamentales en los primeros momentos**

pasado. José Luis Merino, gerente de la cooperativa, da a entender que el cierre hubiera sido una pérdida: "Los obreros eran altamente expertos en el esmaltado, un *know how* muy apreciado". Tanto que la empresa ha po-

dido resistir el cambio de gusto de las amas de casa desde el acero esmaltado al aluminio, puesto de moda por los *chefs* de la tele. "Hemos logrado dar", explica Merino, "con unos diseños y modelos más atractivos, un nuevo aire a un producto tradicional". Una apuesta por la calidad que se mantiene. La Estrella hierve con nuevos proyectos —más diseños, más productos, una nueva línea antiadherente—, para los que ha contratado ingenieros y *designers* externos. "También hemos empezado la expansión internacional hace dos años con el programa PIPE [plan de promoción de la exportación]", dicen, "y estamos enviando ya producto a Francia, Marruecos, Chile y Brasil".

Igual que las grandes, Mondragón (con Fagor o Irizar) u Hoziblanca, las pequeñas no tienen por qué atenuarse ante el reto de los mercados globales. Corma, una cooperativa de floricultura de Premià de Mar (Barcelona), que subió sus ventas desde 15 millones de euros en 2000 a 29 millones en 2009, exporta el

25% de sus productos (más de 900 variedades de plantas) a Europa Occidental. "Nuestro primer mercado es Francia", comenta orgulloso Juan Ribó, su gerente. Tampoco su reducido tamaño y menor músculo financiero tiene por qué impedir la innovación. "Algunos de los sistemas que estamos fabricando", asegura Jaldá, de Zero Pro, "son patentes nuestras. Los robots son de la japonesa Fanuc, una de las grandes y con la que tenemos acuerdos de cooperación".

Son muchos los que creen que estas empresas son más resistentes a los problemas que las convencionales. "Nos asombra cómo logramos mantenernos en un momento en que, cada día, vemos aquí empresas de renombre cerrar sus puertas", señala Jaldá. "Claro que nos hemos adaptado a una economía de guerra, con salarios muy justitos. Y cada uno de nosotros trabaja por dos". Villafraña, de Mol Matric, no muestra la menor duda de que van "a superar los problemas que se viven este año". Estas empresas son duchos en ajustar costes, sueldos y condiciones de trabajo. "Nos adaptamos", explica Villafraña, "combinando acciones como un ERE temporal que coincida con este momento de vacas flacas y hacer las vacaciones en función del trabajo. Como la carga de trabajo ha bajado un 70%, estamos haciendo vacaciones a cuenta del verano".

Queda claro, pues, que el paro no es la única salida a una crisis. Y menos ahora, que los apoyos a la constitución de este tipo de empresas son más consistentes que hace 20 o 30 años. Mol Matric, por ejemplo, lo tuvo difícil para constituirse como cooperativa en los ochenta, cuando no había ayudas ni procedimientos para capitalizar los seguros de paro. Consientes del valor de estas empresas, lo normal es que las instituciones políticas hagan en general todo lo posible para que estos experimentos salgan bien.

Francisco Delgado, presidente de MCR 2010, una cooperativa de mecanizados (piezas mecánicas por encargo) de Sabadell, nacida en junio de 2009 de una empresa en concurso de acreedores (Talleres Socar), asegura que las ayudas fueron vitales para que el proyecto saliera adelante. "Nos pusimos en contacto con el administrador concursal para quedarnos con la empresa, los locales y la maquinaria", recuerda, "y éste nos pidió un proyecto para enseñarlo al juez. El Ayuntamiento nos ayudó a hacerlo y en pocos días nos dieron el visto bueno". El precio pactado fue tan satisfactorio que la capitalización del paro de los 14 trabajadores (de los 33 de plantilla) dio para su pago y aún quedó un fondo de manejo para varios meses. "Tenemos que darle las gracias a todos", dice Delgado, "al administrador concursal, al Ayuntamiento y al INEM de Sabadell, que nos ayudaron muchísimo". También Zero Pro se benefició del nuevo entorno de apoyo a las cooperativas. "Nos salvaron la vida", señala Jaldá, "al cedernos dos naves industriales bastante amplias en el polígono A Gramsa de Porriño. Si hubiéramos tenido que alquilarlas a precio de mercado, no hubiéramos podido ni empezar". ■





# Colegios Bilingües ALKOR y VILLALKOR



La Cooperativa de profesores, PROSCIENCIA SOCIEDAD COOPERATIVA MADRILEÑA, gestiona los Colegios ALKOR (concertado) y VILLALKOR (privado) en los que trabajan más de trescientas personas, con continuo crecimiento año tras año. Esta fórmula de gestión empresarial destina los excedentes económicos en reinversiones para los Colegios, garantizando en tiempos de crisis, la generación de empleo estable y de calidad.



Los Colegios ALKOR y VILLALKOR organizan y atienden la formación de 3000 alumnos, de edades comprendidas entre los 3 meses y los 18 años, proporcionando una educación individualizada, basada en un programa bicultural en Inglés así como en el conocimiento de otras lenguas como el francés y chino, con una metodología eminentemente formativa, activa e innovadora, incorporando las TIC'S como algo básico en la formación desde la Escuela Infantil y poniendo, a su alcance, todo tipo de recursos materiales y humanos guiados por el Departamento de Orientación. Desarrollando, en nuestra práctica diaria, habilidades y destrezas basadas en el aprendizaje cooperativo y fomentando valores de integridad, esfuerzo personal, autonomía, solidaridad y respeto hacia los demás y al medioambiente. Orientando y desarrollando la formación integral de nuestros alumnos de forma que sean capaces de afrontar nuevos retos en un mundo en constante transformación, impregnándolos de valores democráticos y humanos. Tenemos los medios y las herramientas y nos sobran ilusión y ganas de trabajar.



**"Cuando se puede elegir, es obligado acertar"**

**Centros**



**de Calidad**



91 643 71 73  
91 643 61 40



91 665 80 66  
91 665 81 81

Av/ Pablo Iglesias,4

ALCORCÓN 28922

C/ Asturias, 8

CAMPODÓN



[www.colegioalkor.com](http://www.colegioalkor.com)

[www.villalkor.com](http://www.villalkor.com)



## Cooperativas



Inauguración del nuevo laboratorio de nanotecnología de Ikerlan IK-4 en el Polo de Innovación Garaia, Mondragón. / FELIX MORQUECHO

## La colmena democrática vasca

La corporación Mondragón encarna un modelo de gestión participativa en cuatro sectores únicos en el mundo

### MARÍA DE LAS HERAS

Un paisaje abrupto de montañas de menos de 2.000 metros de altura y un extenso manto verde rodean el municipio de Arrasate-Mondragón, situado en la comarca del Alto Deba, en el extremo suroeste de Guipúzcoa. Esta tierra vio emerger hace 54 años una empresa de fabricación de estufas y cocinas de petróleo, impulsada por el joven sacerdote José María Arizmendiarieta. Los talleres Ulgor se crearon con el firme propósito de levantar a una población muy cansada de sufrir las miserias de la posguerra. Este negocio ha evolucionado hasta liderar su sector con el nombre de Fagor y constituye el primer germen de un modelo empresarial que, desde que vio la luz en 1956, no ha dejado de crecer e implantarse fuera de las fronteras nacionales.

La corporación Mondragón es el único caso en el mundo de cooperativas de trabajo asociado que engloba cuatro áreas de actividad tan diferentes como la industria, las finanzas, la distribución y el conocimiento. Su funcionamiento puede entenderse como una especie de colmena democrática en la que los socios de las 120 cooperativas y las 140 filiales participativas se organizan en torno a una abeja reina, un tanto especial porque los dirigentes son gestores, pero comparten su poder con todos y cada uno de los socios que la conforman. Todos aportan el mismo capital a la cooperativa y cada socio-trabajador tiene un voto en la asamblea general, donde se toman las principales decisiones empresariales e institucionales. Se trata de un conglomerado empresarial en el que cada abeja tiene un poco de reina.



Loramendi es uno de los principales fabricantes de equipos para fundición.

Han cambiado muchas cosas en las entrañas de esta corporación desde que el sacerdote vislumbró una forma de empresa en la que el protagonista era el trabajador y no el capital. Pero el actual presidente del Consejo General, José María Aldecoa, asegura que la filosofía sigue siendo la misma: "Continuamos apostando por los mismos valores: cooperación, participación, responsabilidad social e innovación".

Las claves del éxito de Mondragón hay que buscarlas en la puesta en práctica de la frase

más repetida por su fundador: "Somos una experiencia en adaptación permanente". Quizá por eso Antonio Cancelo, en *Historia de una experiencia*, divide en tres las etapas de la corporación según los modelos organizativos de esta corporación.

Desde 1955 hasta 1970, Cancelo asegura que los esfuerzos se concentraron en un mercado nacional que comenzaba a desmenuzarse. Fagor lideró esta "fase de dinamismo", aunque poco después tuvo lugar el nacimiento de uno de los buques insignias actuales

de la corporación: Eroski. En esos años, Caja Laboral constituía el único lazo de unión entre cooperativas.

La segunda etapa, desde 1970 a 1990, está protagonizada por el crecimiento del número de cooperativas, las ventas y el empleo, pero también por el empujón en el área de conocimiento con la creación de Ikerlan, el primer centro de investigación. En estos años se desarrollan las exportaciones con una tímida apertura al exterior, y Eroski se impuso con fuerza en el País Vasco. En 2000 se asoció con la valenciana Consum, pero esta decidió cuatro años más tarde continuar su camino en solitario.

La transformación más evidente, según su presidente, se llevó a cabo en la tercera fase, en la década de los años noventa, cuando se abrió paso a MCC (Mondragón Corporación Cooperativa, hoy conocida como Mondragón). Con ello, se clasificaba a las cooperativas por sectores no por grupos comarcales. Una mirada que se abrió al mundo, pero con las raíces bien asentadas en el pueblo vasco que la vio nacer.

La internacionalización caracteriza la fase actual de Mondragón, que no está incluida en el texto de Cancelo. Los últimos años son, sin duda, de apertura a los cinco continentes en los que cuenta ya con una presencia importante. "Intentamos aprovechar las oportunidades de los mercados internacionales para tratar de fortalecer nuestros negocios aquí. Es obvio que en un mundo globalizado la internacionalización es una necesidad ineludible", explica Aldecoa.

El último esfuerzo en ese sentido ha sido la instalación de un polígono industrial en China

que, según el presidente del Consejo General, ha sido una experiencia muy satisfactoria y se repetirá en la India. La presencia de Mondragón en varios países ha permitido, según Aldecoa, una gestión de la crisis con más garantías, porque no se ha sufrido de igual forma en todos los sitios.

El otro as que guarda en la manga la corporación Mondragón, mientras el mundo intenta despertar de una crisis global, tiene el nombre de Plan de Ciencia y Tecnología. Una apuesta por la innovación que permite evolucionar a la organización en los malos momentos. Consiste en impulsar la formación de consorcios comunes que permitan la transferencia de conocimientos mediante la cooperación entre empresas y agentes tecnológicos. También cuentan con un Polo de Innovación (Garaia) con unidades de I+D de las empresas, centros tecnológicos e institutos universitarios y con un centro de promoción que analiza posibles nuevas actividades para las cooperativas.

En ese impulso para adelantarse a su tiempo, Mondragón no olvida la importancia del área del conocimiento. Este es el único grupo empresarial que cuenta con su propia universidad: Mondragón Unibertsitatea, también cooperativa. "La formación es un elemento clave en el éxito de la organización, tanto en sus orígenes como hoy en día, tanto la de carácter reglado, impartida en nuestras facultades universitarias y escuelas profesionales, como la formación continua vinculada con el reciclaje y el perfeccionamiento profesional", explica Aldecoa.

**Todos los socios aportan el mismo capital y tienen un voto en la asamblea**

**Los retos se centran en la innovación, la apertura al exterior y la formación**

Todos estos elementos le han valido el reconocimiento como una de las diez empresas europeas más admiradas por su gestión del conocimiento en 2009, galardón conocido como European Most Admired Knowledge Enterprises (MAKE) y 8 Q de Oro y 19 de plata, el Premio Vasco a la Calidad de Gestión.

Aun así, su presidente tiene algunas dudas cuando reflexiona sobre la impresión que tendría su fundador sobre la corporación que creó. "No sé si un inconfesista de la talla de Arizmendiarieta se daría por satisfecho. Su máxima vital era que siempre hay un paso más que dar". Un paso que se convierte en obsesión para los socios de la corporación. Lo que Aldecoa sí que tiene claro es que el sacerdote estaría muy contento al ver que medio siglo después las empresas que participan siguen basándose en las personas y creando empleo en la zona. ■



# GREDOS SAN DIEGO GRUPO COOPERATIVO

## COLEGIOS CONCERTADOS

- Gredos San Diego Alcalá
- Gredos San Diego El Escorial
- Gredos San Diego Guadarrama
- Gredos San Diego Las Rozas
- Gredos San Diego Las Suertes
- Gredos San Diego Moratalaz
- Gredos San Diego Vallecas

## EMPRESAS

- Los Balcones - Atención a los Mayores
- El Mercante - Uniformes escolares, laborales y deportivos
- Educación Activa Complutense - Colegio Gredos San Diego Alcalá

25 AÑOS  
FORJANDO  
SUEÑOS

—1985 - 2010—



### NUESTROS COLEGIOS (0-18 años)

- ✓ Inglés
  - > Programa de inmersión lingüística
  - > Conversación con profesores nativos
- ✓ Aulas multimedia y laboratorios
- ✓ Comedor con cocina y gestión propia
- ✓ Piscina climatizada
- ✓ Club Deportivo
- ✓ Asociación Cultural
- ✓ Escuela de Música



PRÓXIMAMENTE  
CENTRO  
UNIVERSITARIO



[www.gredossandiego.com](http://www.gredossandiego.com)



## Cooperativas



La crisis refuerza el papel de las cooperativas porque posibilita el acceso a la vivienda con formas de pago más flexibles. / PHILIP ALLEN

## El asociacionismo no pierde ladrillos

Las entidades financieras apoyan sus proyectos si las casas están comprometidas al 90%

SANDRA LÓPEZ LETÓN

Las cooperativas de viviendas han construido más de 1,4 millones de casas en España, en su mayor parte protegidas. Y siguen poniendo ladrillos. Aunque acusan la crisis, la han convertido en una oportunidad para crecer y seguir construyendo vivienda a precios asequibles. El mayor volumen de casas en cooperativa está en Madrid, Aragón, Cataluña, Galicia y Castilla y León, según Alfonso Vázquez, presidente de la Confederación de Cooperativas de Vivienda (Concovi). Y nuevos barrios en construcción como Europólis, en Valencia, o Valdepartera, en Zaragoza, son algunos de los buques insignia del cooperativismo.

Mientras la actividad de las promotoras cae en picado porque la rentabilidad de la vivienda libre se ha disipado, el volumen de viviendas en cooperativa sólo ha descendido un 10% durante el pasado año, señala Fernando Abad, secretario general de la patronal que agrupa a las sociedades gestoras que dan servicio a las cooperativas, Gecopi. "Actualmente hay 120 gestoras de cooperativas en España construyendo más de 50.000 viviendas, el 80% protegidas", prosigue.

Y es que las entidades financieras ven con mejores ojos esta forma de promoción inmobiliaria. "Antes buscaban financiar los proyectos de las grandes empresas promotoras. Ahora tienen miedo a que los problemas empresariales arrastren a la pro-

moción y apuestan por la cooperativa, siempre que tenga una demanda ya estructurada y las viviendas estén comprometidas", explica Rafael González-Cobos, recién nombrado presidente de Gecopi. "Ser cooperativa y gestora es una ventaja respecto al promotor", prosigue. No es extraño que muchos de ellos hayan creado sus propias gestoras. De hecho, ante el comprador asume riesgos como autopromotor y tiene la ventaja de pagar sólo el precio de coste de la casa más los gastos de gestión (entre un 12% y un 15%).

"El sector cooperativo ha funcionado en épocas buenas y ma-

**El estallido de la burbuja inmobiliaria ha logrado reducir el precio del suelo**

**El 30% de los socios tiene problemas para conseguir la hipoteca**

las, pero en crisis se refuerza más porque posibilita el acceso a una vivienda a través de formas de pago más flexibles", señala Francisco de Miguel, subdirector general de GPS, una de las mayores gestoras de cooperativas, con un volumen de entre 3.500 y 4.000 viviendas anuales y que actualmente tiene 2.735 casas en construcción en España.

Otra oportunidad de la crisis. Algunas cooperativas están aprovechando la coyuntura para acceder a suelos, que hasta ahora eran caros y escasos, con las cantidades aportadas por los socios años atrás. "La construcción de 600.000 viviendas anuales absorbía todo el suelo disponible, alcanzando precios imposibles para promover viviendas protegidas. Los terrenos subían cada 24 horas. De ahí que el estallido de la burbuja inmobiliaria haya permitido adquirir suelo edificable a un precio que posibilita la construcción de viviendas protegidas", explica el presidente de Concovi. Aunque sigue habiendo problemas en las ciudades con más demanda. "Hay más posibilidades para comprar, pero el suelo sigue siendo insuficiente en áreas urbanas como Madrid, donde el abaratamiento del suelo ronda el 6% y es más virtual que real", señala Francisco Naranjo, presidente de la cooperativa de viviendas Vitra, impulsada por el sindicato Comisiones Obreras. Vitra presume de no haber bajado su ritmo de construcción. El pasado año entregaron 26.046 viviendas y tienen 3.174 en construcción y 3.336 en promoción en España. En Madrid son 1.037 las casas en edificación y 360 en promoción.

### Restricciones

Pero a pesar de que tienen el viento a su favor, no se libran del cierre del grifo de la financiación. "Las entidades hoy por hoy siguen siendo demasiado restric-

tivas, exigen para financiar que la cooperativa esté cubierta al 90% y desembolsos iniciales de los socios muy fuertes, aunque esperamos que en los próximos meses haya una cierta mejoría", señala González-Cobos. La falta de préstamos ha aplastado algunos desarrollos en cooperativa que, aun con el suelo financiado, no logran crédito para desarrollar las obras. La paralización y el infierno del desempleo hacen que se vayan descapitalizando algunas sociedades cooperativas, con lo que la promoción no llega a buen puerto.

"En el mejor de los casos se tardan más de seis meses en

**Estas sociedades están construyendo en España más de 50.000 viviendas**

**La crisis provoca que se haya triplicado el plazo para captar clientes**

conseguir el préstamo, cuando antes bastaban dos meses", dice Jesús Martín de Prado, presidente de Larcovi, que nació como la primera gestora de cooperativas y que tiene en promoción y construcción en torno a 1.500 viviendas.

El año pasado entraron en dificultades unas 30 cooperativas, las menos consolidadas. Las

perspectivas son buenas para las que tienen cierto recorrido, aunque no tanto para las de reciente creación con dificultades para obtener créditos, señalan en GPS.

El endurecimiento de las condiciones financieras afecta también al cooperativista cuando trata de subrogarse a la hipoteca. "En una promoción de 100 socios, entre el 33% y el 35% tiene problemas para conseguir la hipoteca", señala Abad. "Son muchos los socios jóvenes que no obtienen la subrogación de los créditos por no tener poder adquisitivo suficiente para cubrir la amortización de los préstamos hipotecarios o por carecer de un contrato laboral fijo", prosigue Vázquez. Y la restricción del crédito genera inseguridad a la hora de formar parte de una cooperativa. "El ritmo de cooperación de socios es ahora menor y se ha triplicado el plazo para llenar la cooperativa: antes, en cuatro meses, y ahora cuesta un año", explica Martín de Prado.

Con el boom inmobiliario, la escasez de suelo urbanizado para vivienda protegida hizo que el sector se decantase por la libre. Ahora que vuelve a apostar de lleno por la protegida, una de sus máximas preocupaciones es el incumplimiento de los convenios entre el Ministerio de Vivienda y 126 entidades financieras, en el marco del Plan Estatal de la Vivienda 2009-2012, según Vázquez. Y por otra parte, la reforma de la Ley General de Cooperativas, que esperan permita la promoción de viviendas en alquiler y otras mejoras sustanciales. ■



# Viviendas Protegidas en Régimen de Cooperativa

**Parcelas en Propiedad.**  
Más de 360 viviendas en desarrollo.

## VALDEBEBAS

*Equipamientos y Diseño Urbano excepcionales*

Uno de los mayores proyectos urbanísticos de Madrid

Mensualidades desde

**440 €**  
+ IVA

### ÚLTIMAS VIVIENDAS

#### Viviendas con Protección Pública de Precio Básico (VPPB)

Viviendas de 2 y 3 dormitorios con 2 plazas de garaje y 1 trastero.

Urbanización cerrada con piscina, zonas comunes, etc.



#### Viviendas con Protección Pública de Precio Limitado (VPPL)

Viviendas de 2, 3 y 4 dormitorios con 2 plazas de garaje y 1 trastero.

Urbanización cerrada con piscina, zonas comunes, etc.



#### COOPERATIVAS EN GESTIÓN:

EL ENCINAR DE VALDEBEBAS S. COOP. MAD.

LA ESQUINA DE VALDEBEBAS COOP. MAD.

ATARAZANAS DE VALDEBEBAS S. COOP. MAD.

EL CAMPUS DE VALDEBEBAS S. COOP. MAD.

EL LAGO DE VALDEBEBAS S. COOP. MAD.

Otras Cooperativas de viviendas en:

#### MÓSTOLES



Viviendas con Protección Pública de Precio Limitado (VPPL)

126 viviendas de 2, 3 y 4 dormitorios, áticos con amplias terrazas y bajos con jardín, con 2 plazas de garaje y 1 trastero por vivienda.

ABIERTO PLAZO DE INSCRIPCIÓN.

#### NAVALCARNERO



Viviendas con Protección Pública de Precio Limitado (VPPL)

34 viviendas de VPPL con 2 plazas de garaje y 1 trastero por vivienda. A 5 minutos del Metro Ligero (En construcción).

ABIERTO PLAZO DE INSCRIPCIÓN.

#### ÁVILA



Unifamiliares de Protección (VPC)

15 viviendas unifamiliares de 3 y 4 dormitorios, distribuidas en dos plantas, con parcelas de uso privativo.

ÚLTIMOS CHALETS.

C/ Bravo Murillo, 178, 2ª Planta - 28020 Madrid  
comercial@prygesa.es

**91 579 25 57**

GESTIONA:

**PRYGESA**  
GRUPO PRYCONSA



## Cooperativas

## La cultura se asocia

Artesanos, traductores y actores se abonan al autoempleo en grupo

JUAN JOSÉ GONZÁLEZ ORTIZ

Ni el mismo Friedrich Schumacher, economista alemán, hubiera imaginado en su obra, *Lo pequeño es hermoso*, lo que les sucedió a Santiago, Rosalía y Conchi, primos de A Coruña. Se quedaron de piedra cuando el banco les preguntó por el plan de negocio, por el de *marketing* y por una proyección de ingresos a tres años: "Si sólo queríamos 8.000 euros", comenta un sorprendido Santiago. De regreso a casa, en la gestoría del barrio decidieron que la cooperativa era el traje que mejor se adaptaba a sus medidas. Hoy restauran libros, fotografías, documentos notariales antiguos, escrituras de siglos pasados... Reciben encargos de Estados Unidos, Chile y Argentina, y "la cooperativa va viento en popa", sostiene Rosalía.

"Con el dinero del paro y algo más", Juan Alberto López y otros dos socios pusieron en marcha *Metamorfosis Producciones Teatrales*, una empresa en régimen de cooperativa "con el objetivo de fomentar la dramaturgia contemporánea y buscar nuevas fórmulas de producción y distribución, que ayuden a crear nuevos públicos para el teatro". López recuerda: "Trabajábamos para otras empresas y ya era hora de hacerlo para nosotros". Así que adoptaron la forma cooperativa, porque les parecía la más sencilla y flexible, y además era la más asequible.

El modelo societario se reveló como una buena salida profesional para los tres actores que componen el grupo, con actuaciones en 14 de las 17 comunidades autónomas y representaciones en EE UU y Latinoamérica. Tres actores que ya eran muy conocidos en el sector, a los que el éxito les había visitado en numerosas ocasiones, como en *Trampa para pájaros*, obra del dramaturgo José Luis Alonso de Santos, que se representó en el Teatro Español de Madrid. Les reportó fama, buena opinión de la crítica y el calor del público.

Laura, María Jesús e Irene finalizaron su licenciatura en Filología Árabe con la mejor nota para acceder a la oposición que ya preparaban conjuntamente el último curso de carrera. En una parada del metro barcelonés, Irene se fijó en que la Generalitat financiaba proyectos culturales para licenciados en régimen de cooperativa. Y al día siguiente las tres colgaron los libros de la oposición. Una semana después firmaron la constitución de la cooperativa y manos a la obra, a traducir textos. Hoy sus clientes, autoescuelas de Marruecos y varios Ayuntamientos catalanes, solicitan sus servicios de traducción. Desconocen la gestión empresarial y "no digamos la contable", asegura una socia, "pero para eso tene-

Un momento de la representación de *Trampa para pájaros* en el Teatro Español de Madrid. /CARLOS BANDRÉS

mos la iguala con una gestoría".

"Es frecuente que los trabajadores que se agrupan como socios en una cooperativa sepan hacer muy bien su trabajo, como también es habitual que les falte experiencia de gestión", apunta Gabriel Lozano, presidente de la Unión de Cooperativas Madrileñas de Trabajo Asociado (UCMTA). Destaca Lozano que en la cooperativa cultural el socio suele ser un artista, mientras que la tipología del socio en la industrial es un trabajador, un operario. Unos y otros demandan información, formación, asesoramiento y ayuda en general. "Esta forma societaria está formada por emprendedores que ponen en marcha una empresa en la que prima la persona; una persona, un voto", recuerda Lozano.

El sector suele estar muy atento a los contratos de las Administraciones Públicas, cliente habitual para muchas cooperativas, aunque también, con excesiva frecuencia, acaba siendo un verdugo. López, de *Metamorfosis*, se queja del retraso en los pagos de una de estas Administraciones. "Lo que provoca que los bancos con los que trabajamos nos corten la línea de crédito". Crédito, precisamente, es lo que les faltaba a los tres restauradores gallegos —Santiago, Rosalía y Conchi— que tras desembolsar el 25% de la constitución y adquirir tres ordenadores Macintosh y una impresora láser,

se volcaron en buscar subvenciones de la Xunta.

Lozano, de la UCMTA, lo destaca: "Nos piden que les facilitemos el acceso a contrataciones públicas así como a subvenciones, un mundo que les resulta desconocido y les ocupa mucho tiempo y trabajo". "Los socios no tenemos tiempo para navegar por los procesos y enmarañados caminos de la burocracia administrativa", insiste la traductora Irene.

**Los artistas suelen emplear gestores para que les lleven las cuentas**

**La crisis ha cortado en seco los contratos con las Administraciones**

"Por qué trabajar para otros" fue también la reflexión conjunta de cuatro amigos que un día, hace trece años, pensaron en dar forma a una idea: diseñar y gestionar campañas de promoción y animación en centros comerciales. José Luis Mencía, Álvaro Mencía, José María López y María Teresa Lucas —monitores con experiencia en talleres de formación en sociología, his-

toria, magisterio y políticas, además de algún máster en investigación de mercados— registraron Tapa Tapita Tapón Animaciones, sociedad especializada en animación y el ocio. Su área de trabajo habitual es la Comunidad de Madrid, pero han animado fiestas en media España.

"Definimos el trabajo entre todos, esto es una democracia total", comenta José Luis y, en caso de empate, "un euro al alto acaba decidiendo. Se necesita trabajar mucho y fuerte, además de contar con suerte".

La crisis económica visita con demasiada frecuencia a muchas cooperativas. Nadie se salva, aseguran sus socios. Juan Alberto López, de *Metamorfosis*, siente en sus propias carnes el retraso de los pagos de la Administración, así como el recorte de las subvenciones y la reducción del trabajo en algunos centros comerciales. "Aunque tenemos beneficios", dice José Luis Mencía, "desde hace dos años vemos cómo se retrasan los pagos, así que nos hemos bajado el sueldo". Los cuatro socios de esta sociedad de animación no contaban con experiencia en gestión de cuentas, pero un amigo les animó y ayudó a poner en marcha el proyecto. Hoy, María Teresa y la gestoría llevan las cuentas de la cooperativa.

Antropólogo, educador social y experto en bicicletas. No se trata de una nueva especialidad de Bolonia, sino que así se

define Joaquín Romero de Tejada. Cuenta que un buen día, varios amigos estudiantes de Ambientales y Antropología que mataban el tiempo en la oficina del campus de la Autónoma madrileña, pensaron que "no sería mala idea poner en marcha un sistema de créditos bicicleta", dice Romero de Tejada. Este es hoy trabajador y socio fundador de Goteo Cultura Sostenible, una cooperativa dedicada a la promoción de la sostenibilidad en todos sus ámbitos y a la promoción de la bicicleta, la movilidad sostenible y la economía social. Cuatro socios se encargaron de ponerla en marcha, y hoy es conocida como modelo de empresa cooperativa, como alternativa social y autoempleo.

Este socio fundador asegura que la sociedad equilibrará sus cuentas en uno o dos años. Se financian con aportaciones a las que se les pagará un dividendo simbólico del 2,5% anual. Lanza una recomendación que puede ser muy útil en la gestión de este tipo de sociedades: "Conviene definir las funciones, delimitar muy bien las tareas y, sobre todo, se requiere mucha coordinación". Goteo estudia en la actualidad poner en marcha la segunda tienda de material deportivo de bicicleta. La primera ya está abierta en la Universidad Autónoma de Madrid, donde la cooperativa presta el servicio de distribución de correo. Por supuesto, en bicicleta. ■





cooperativas  
agro-alimentarias

> somos futuro

www.agro-alimentarias.coop

## Las cooperativas agroalimentarias potencian la Calidad, la Innovación y el Empleo

Las empresas integradas en Cooperativas Agro-alimentarias cuentan con 1.200.000 socios agricultores y ganaderos. 19.000 millones de euros de volumen de negocio y casi un 50% de la Producción Final Agraria. Proporcionan el 25% de los empleos de la agroindustria española.



## ¿Por qué comprar productos cooperativos?

1.

### POR SU CALIDAD

Los productos cooperativos son productos de calidad, que cuidan al máximo la materia prima.

2.

### SON GARANTÍA DE SEGURIDAD Y CONFIANZA



3.

### POSIBILITAN MERCADOS MÁS TRANSPARENTES

Se trabaja con márgenes que benefician a los propios agricultores y ganaderos, y también a los consumidores.

4.

### SON PRODUCTOS INNOVADORES

Investigan y desarrollan nuevos productos de acuerdo a las demandas de la sociedad.

5.

### CUIDAN EL MEDIO AMBIENTE

Las cooperativas utilizan medios de producción respetuosos con el medio ambiente y el bienestar de los animales.

6.

### CONTRIBUYEN AL DESARROLLO DE NUESTROS PUEBLOS

A menudo, las cooperativas, son las únicas empresas ubicadas en las zonas rurales.

7.

### GENERAN EMPLEO EN LAS ZONAS RURALES

8.

### ACERCAN LA INNOVACIÓN A LAS ZONAS RURALES

Aportan servicios necesarios como la formación y la información a sus socios.

9.

### MEJORAN LA CALIDAD DE VIDA

de los agricultores, ganaderos y sus familias.



La actividad de las cooperativas agroalimentarias supone un impulso fundamental para el desarrollo y modernización del sector agroalimentario, y su compromiso con el mismo es una apuesta por el crecimiento económico de las zonas rurales y la protección del Medio Ambiente.





# VIVIENDAS EN RÉGIMEN DE COOPERATIVA

PROMUEVE



CONSTRUYE



## OBRA NUEVA EN MONTECARMELO

### Tipología

116 Viviendas de 1, 2, 3 y 4 dormitorios, con garaje y trastero

### ENTREGA INMEDIATA

### Localización

C/ Monasterio de silos, 26  
Pau Montecarmelo  
28049 Madrid

### Zonas Comunes

piscina de adultos, piscina infantil, padel, gimnasio, sauna, zona infantil y jardines

ÚLTIMAS  
PLAZAS  
DISPONIBLES



## OBRA NUEVA EN RIVAS VACIAMADRID

### Tipología

107 Viviendas unifamiliares adosadas de 3 y 4 dormitorios

### Superficie

Desde 275 m<sup>2</sup> construidos en parcela privativa de hasta 205 m<sup>2</sup>

### Previsión de entrega

Primer trimestre de 2011

### Localización

Parcela 21 del Plan Parcial "Mirador Norte" Sector 4

### Zonas Comunes

Piscina de adultos, piscina infantil, padel y jardines

ÚLTIMAS  
PLAZAS  
DISPONIBLES

Foto: www.gobis.es

## PRÓXIMAS PROMOCIONES

POZUELO

TRES CANTOS

PASEO DE LA DIRECCIÓN

ALGETE

GESTIONAMOS VIVIENDA PROTEGIDA, LIBRE Y UNIFAMILIAR

91 391 32 55 [contacto@cooperativa-areanorte.com](mailto:contacto@cooperativa-areanorte.com) [www.cooperativa-areanorte.com](http://www.cooperativa-areanorte.com)