

PEA EN ESPAÑA

Casos reales de empresas

Enmarcados en el estudio: Modelos de Propiedad Empresarial
Alternativa (PEA) en España.

**somos
stewards**

PROPIEDAD ORIENTADA AL PROPÓSITO

ecodes
tiempo de actuar

ÍNDICE

01	Betsaide.....	3
02	CLAROS.....	10
03	elDiario.es.....	16
04	Entrepatis.....	25
05	ILUNION.....	32
06	LABORAL Kutxa.....	37
07	Riet Vell.....	44
08	SIRIS Academic.....	50
09	Som Energia.....	56

Betsaide

LA EVOLUCIÓN DE UNA CULTURA

Betsaide, una sociedad anónima laboral ubicada en Vizcaya, fue fundada en 1989 tras la quiebra de Fundiciones Belerin, gracias a la iniciativa de 120 integrantes de la antigua plantilla que se convirtieron en sus socias fundadoras.

Desde entonces se dedica a la fabricación y comercialización de piezas acabadas de hierro fundidas, gestionando una cadena de suministro integral de mecanizado, recubrimientos y montajes. Sus productos se emplean en distintos sectores como el de la automoción, los vehículos industriales, la valvulería o la maquinaria agrícola.



DATOS CLAVE

- Ubicación: Vizcaya.
- Fundación: 1989.
- Facturación (2024): 83 M€.
- Plantilla: 370 personas.
- N.º de personas socias: 190 socias.
- Modelo de propiedad alternativa: sociedad anónima laboral (S.A.L.).
- Propiedad alternativa desde su fundación (1989).

SOBRE LA EMPRESA

Dado el contexto de crisis industrial en el País Vasco en el momento de su fundación, el propósito de Betsaide ha sido siempre el de preservar sus puestos de trabajo, ofrecer empleo digno y fortalecerse para evitar una nueva quiebra en el futuro, todo ello manteniendo la calidad de sus productos y servicios. En la actualidad, la empresa cuenta con 190 socias y emplea a alrededor de 370 personas, y en 2023 y 2024 facturó 102 M€ y 83 M€ respectivamente.

ELECCIÓN DEL MODELO PEA

Los inicios de Betsaide fueron duros, y la empresa llegó incluso a operar en situación de pérdidas durante los primeros años. Marcadas por la experiencia de una quiebra, las socias fundadoras se decantaron por el modelo de S.A.L., con el foco puesto en asegurar que el control sobre la empresa se mantendría en sus manos.

Esta elección se tomó más por necesidad y prudencia que por

adhesión a ciertos principios, pues lo que las unía era la prioridad por salvaguardar sus puestos de trabajo en el largo plazo.

Acorde con esta visión, la estrategia inicial fue la de invertir en maquinaria y personas, pero, en consecuencia, quienes decidieron embarcarse en este nuevo proyecto, y que vieron con buenos ojos el poder ser dueñas y emprendedoras, tuvieron que aceptar jornadas semanales de seis días o la reducción de sus salarios. "Sentíamos que nos estábamos agarrando a un clavo ardiendo", comenta una socia fundadora. Con todo, a pesar de las adversidades, el intenso trabajo dio sus frutos, y Betsaide pronto empezó a experimentar beneficios económicos. En 1993, se aceptó por primera vez la entrada de nuevas socias, y durante los años posteriores hasta 2006, entre 8 y 20 siguieron incorporándose cada año.

Sin embargo, por una parte, el instinto de supervivencia propio de la etapa fundacional siguió condicionando en exceso la cultura empresarial, lo que desarrolló una cultura de egocentrismo en la que prevalecía la disputa por ciertos privilegios. Por otra parte, con frecuencia las socias que ocupaban cargos en el Consejo de Administración carecían de la experiencia y conocimientos para gestionar adecuadamente la organización. A su vez, la buena marcha de Betsaide y la posibilidad de adquirir acciones llevó a ciertas socias a invertir en la empresa, generando desigualdades significativas entre el número de acciones en manos de cada una y, por ende, inequidad en el control y en la participación en los beneficios. Por último, pronto se hizo

evidente que el sistema de primas vigente era insostenible, hasta el punto de que las incorporaciones de nuevas socias se paralizaron de 2006 a 2015.

Todo ello terminó por llevar a Betsaide a una situación crítica: los conflictos entre los órganos de gobernanza eran frecuentes; las Directoras Generales —siete distintas entre 1989 y 2019— se enfrentaban a una situación adversa, presionadas en múltiples frentes; el colectivo de socias, además de estar en retroceso —llegó a representar únicamente el 22% de la plantilla—, estaba dividido y a la vez enfrentado con la parte de la plantilla que no era socia; y existía una cultura de trabajo más bien opaca y jerárquica, en la que cada una priorizaba sus intereses particulares. Más aún, la organización se enfrentaba a un problema existencial: o se desbloqueaba la entrada de socias, o Betsaide corría el riesgo de perder su condición de sociedad anónima laboral.

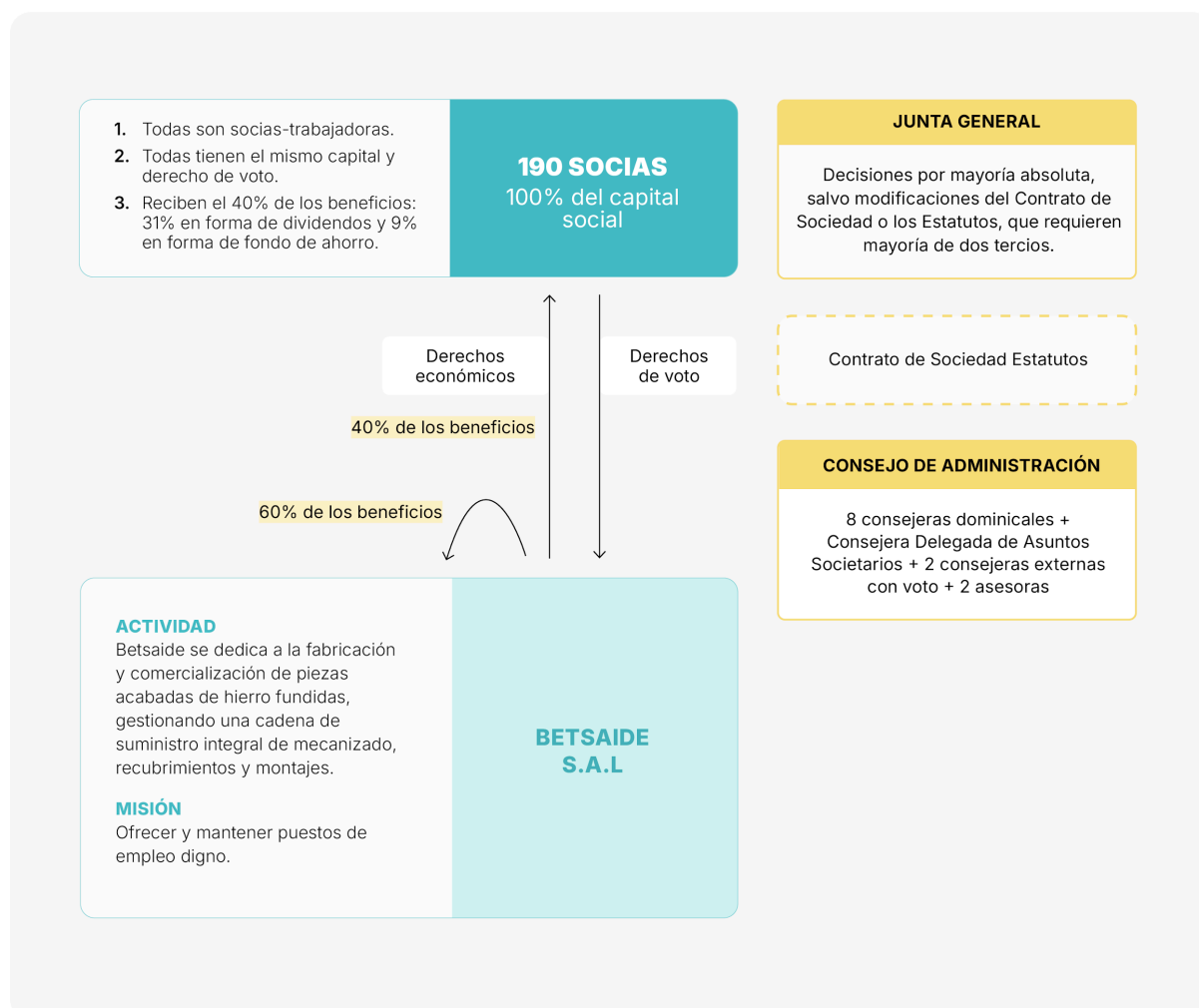
Cabe destacar que, ya en 2001, Betsaide modificó su Contrato de Sociedad para regularizar la compraventa de acciones bajo la idea de 'una socia, un voto'. El nuevo contrato estipulaba que la empresa debía actuar para que cada socia tuviera el mismo número de participaciones, lo que devolvió cierta igualdad a la organización. Pero los problemas no fueron propiamente abordados hasta 2019, cuando se encargó un diagnóstico cultural. El análisis puso de manifiesto que se necesitaba "trabajar un propósito y valores compartidos, y tener un líder de la gestión de la propiedad y un espacio societario de desarrollo".

“Sin una cultura sólida y convencida del rumbo de la empresa, no hay estrategia que valga”.

Estibalitz Egidazu, Consejera Delegada de Asuntos Societarios.

Tras un ejercicio de autocrítica, el Consejo de Administración accedió a nombrar un nuevo cargo, el de Consejera Delegada de Asuntos Societarios, y en 2021 puso en marcha un proyecto de transformación cultural que duraría cuatro años. “Sin una cultura sólida y convencida del rumbo

de la empresa, no hay estrategia que valga.” Desde entonces, a través de medidas como múltiples rondas y jornadas de debate con las socias, o la formación en temas de gobernanza o finanzas, Betsaide ha conseguido que sus socias comprendan y distingan mejor sus roles como socias y como trabajadoras, y que estén mejor preparadas a la hora de asumir responsabilidades y velar por sus intereses y los de la organización. También existe una mayor cohesión y transparencia; las relaciones dentro de la plantilla y entre órganos de gobernanza han mejorado considerablemente, y se está construyendo una cultura societaria sólida y alineada con la dirección de la empresa.



DERECHOS DE VOTO Y GOBERNANZA

A grandes rasgos, la estructura de gobernanza de Betsaide mantiene el esquema característico de la mayoría de S.A.L. en España.

Esta se compone de dos órganos: la Junta General, que representa a las 190 socias, y el Consejo de Administración, que se encarga de la gestión y representación de la empresa. Las socias, que constituyen un poco más de la mitad de la plantilla, ejercen su derecho de voto a través de la Junta General, que representa a las socias y decide sobre asuntos clave.

- **Junta General:** los acuerdos de la Junta se aprueban por mayoría de votos de los asistentes, aunque los cambios en el Contrato de Sociedad o en los Estatutos de la empresa necesitan de una mayoría cualificada de dos tercios de las socias.
- **Consejo de Administración:** cuenta con 13 personas: ocho elegidas por la Junta General, y cinco —la Consejera Delegada de Asuntos Societarios, dos consejeras externas con voto y dos asesoras— que ofrecen experiencia financiera, legal, o de estrategia de negocio y son elegidas por el propio órgano y aprobadas por la Junta General. Los ocho cargos dominicales se eligen a través del sistema de elecciones del Consejo de Administración, donde cada persona socia vota cuatro candidaturas voluntarias. No se exigen requisitos específicos

para el cargo, aunque sí es necesario ostentar la condición de socia para ejercerlo. Los acuerdos en el Consejo de Administración son adoptados por mayoría absoluta de votos de las consejeras concurrentes a la reunión, y en caso de empate, decide el voto de la Presidenta, salvo en aquellas ocasiones en las que se indique previamente el criterio de mayoría que se utilizará para la decisión concreta. Asimismo, el Consejo de Administración nombra una o más Directoras Generales y señala sus obligaciones.

Por último, la gobernanza de Betsaide presenta tres elementos destacables:

- Por un lado, el papel de la **Consejera Delegada de Asuntos Societarios**, un cargo nombrado recientemente. Su figura sirve de unión entre el Consejo de Administración, las personas socias y trabajadoras y la dirección, y ha facilitado la integración, la visión compartida y el despliegue de la nueva cultura.
- Por otro lado, el acuerdo en 2023 de un nuevo **Contrato de Sociedad**, que señala que la prioridad en el criterio de actuación de Betsaide es la consolidación y el desarrollo de la empresa, modifica la remuneración —dividendos y fondo de ahorro— de las socias, y consolida ciertas normas internas.

- Finalmente, y con el objetivo de mantener la cohesión y la implicación de las socias, Betsaide también modificó recientemente su **Política Societaria** para establecer un criterio de aceptación de socias que recoge requisitos como cierta antigüedad mínima y la voluntad de participación e integración así como un conjunto de competencias profesionales y societarias basadas en los nuevos valores y cultura de Betsaide, como la equidad, la responsabilidad, el trabajo en equipo, o el compromiso con la propiedad.

DERECHOS ECONÓMICOS Y FINANCIACIÓN

Betsaide es diferente por el hecho de que el 100% de su capital social es propiedad de las socias trabajadoras.

La empresa ofrece acciones de dos tipos: para las socias trabajadoras, las acciones 'Clase Laboral', que conceden derechos de voto y económicos; y para quienes quieran invertir en la empresa, las acciones 'Clase General', que solamente otorgan derechos económicos y ciertos derechos de voto acordados en el pacto de socios. Sin embargo, en la actualidad solo existen acciones de la primera clase. Además, todas las socias tienen el mismo número de participaciones, y el precio de la acción en la empresa viene fijado por un valor contable inicial que crece año a año con el IPC, para evitar así la especulación. Estas medidas fueron adoptadas con el objetivo de facilitar la

compra de las acciones en la entrada de nuevas personas socias.

Los beneficios se reparten del siguiente modo: el 31% se entrega a las socias en forma de dividendos, el 9% se asigna a un fondo de ahorro individualizado, y el 60% restante se destina a reservas voluntarias.

Aunque en el pasado Betsaide contó con distintos sistemas de primas, en la actualidad no existe esquema alguno, y se ha optado por la igualdad salarial entre socias y no socias.

RETOS, APRENDIZAJES Y ASPIRACIONES A FUTURO

Es evidente que el mayor reto para Betsaide ha sido el de reinventarse para crear una cultura societaria fuerte y retomar valores que durante años fueron descuidados.

Durante décadas, dirección y plantilla estuvieron centradas en facturar, ahorrar y en el negocio, olvidando por completo el aspecto societario. Sin embargo, el proyecto de transformación cultural iniciado hace unos años ha reportado resultados muy positivos. El principal problema era que "las socias confundían sus roles como trabajadoras y como socias, y se aprovechaban de su posición en cuanto les era posible". Nuevas dinámicas de trabajo, de relación, de comunicación y de participación han mejorado la cohesión y fomentado la empatía y la solidaridad. Es la aplicación práctica de los ideales de un grupo de personas activistas, enriquecida y mejorada por el aprendizaje y la transformación necesarias para hacerlo realidad.

Betsaide, además, está actuando para que las socias lleguen a representar el 65% de la plantilla, y junto con la implementación de la nueva cultura, esta decisión favorece la cultura societaria de compromiso y pertenencia, así como una gobernanza más ordenada y alineada entre los distintos órganos. En este sentido, también ha sido clave el nuevo cargo de Consejera Delegada de Asuntos Societarios, que facilita el entendimiento y la coordinación entre el ámbito organizativo y el ámbito societario.

Asimismo, todas las socias se forman ahora en cursos obligatorios para entender mejor los engranajes de la empresa y la realidad de su industria, valorar las funciones de cada una, interpretar su rol como socias, gestoras y trabajadoras, y contar con una perspectiva más amplia al reivindicar sus intereses personales.

Además, estos cursos también preparan a las socias para ocupar cargos dentro de la organización, por lo que han sido vitales para afrontar el reto de la profesionalización del Consejo de Administración. A este respecto, es destacable también la incorporación en 2013 de tres consejeros externos, que han aportado criterio y conocimientos para la toma de decisiones.

Por último, otro reto vino dado por el antiguo sistema de primas, que generaba un malestar evidente entre las socias con menor compensación, así como entre las personas no socias, que recibían salarios inferiores por realizar la misma función o trabajo que otras. Además, no solo acabó por

bloquear la entrada de nuevas socias, sino que dio lugar a divisiones internas, pues muchas sintieron que distintas primas apuntaban a la existencia de socias de primera, de segunda e incluso de tercera categoría. Betsaide terminó deshaciéndose de esta iniciativa en pos de recuperar la igualdad salarial y fomentar la equidad y la idea de colectivo.

De cara al futuro, es importante señalar que, gracias a la ampliación de capitales aprobada en 2022, Betsaide tiene previsto que este mismo año el número de socias llegue a representar el 65% de la plantilla. Además, reconociendo lo aprendido respecto a la cohesión y preparación de sus socias, Betsaide insiste en la importancia de trabajar su cultura societaria, el desarrollo de las personas, y las relaciones entre sus integrantes.

ELEMENTOS DESTACADOS EN SU MODELO DE PROPIEDAD

- Betsaide ha tenido que reinventarse dos veces: surgir de una anterior quiebra y superar las dificultades derivadas de años de débil cultura societaria.
- La empresa ha comprobado que sin cohesión y valores compartidos, cualquier estrategia puede resultar ineficaz.
- Un sistema de primas, que debía compensar esfuerzos y alentar la producción, acabó generando incrementos salariales insostenibles y malestar y

divisiones en la empresa,
perjudicando el negocio.

- Betsaide afrontó sus retos con tres grandes cambios: un nuevo cargo en el consejo, un nuevo Contrato de Sociedad, y un criterio y proceso de aceptación de socias.
- En una S.A.L., una gobernanza sólida es clave, por lo que es crucial la formación y preparación de las socias.

CLAROS

UN SECTOR SOCIOSANITARIO CENTRADO EN LA PERSONA

CLAROS es una sociedad cooperativa andaluza de interés social fundada por mujeres auxiliares de ayuda a domicilio. La organización surgió a partir de la práctica directa en el sector y se ha consolidado como un modelo empresarial que combina sostenibilidad económica con compromiso humano.

CLAROS es el resultado de la fusión, en 2001, de cinco cooperativas andaluzas dedicadas a cuidar con dignidad.



DATOS CLAVE

- Ubicación: Andalucía —sede social en Sevilla y sede administrativa en Granada—.
- Fundación: 2001.
- Facturación (2024): 50,9 M€.
- Plantilla (2024): 3.102 empleos directos.
- Nº socias (2024): 47 personas.
- Modelo de propiedad alternativa: cooperativa de trabajo de interés social sin ánimo de lucro.
- Propiedad alternativa desde su fundación (2001).

SOBRE LA EMPRESA

La cooperativa tiene como objeto social la prestación y gestión de servicios sociosanitarios, educativos y sociolaborales para colectivos vulnerables como personas mayores y/o con discapacidad, refugiadas, minorías étnicas o víctimas de maltrato. Se compromete a hacerlo con un enfoque centrado en la persona, lo que significa que "si una persona mayor dependiente quiere envejecer en su casa, queremos acompañarla a hacerlo. Ante todo, tenemos que escucharla, y luego poner los medios para que su voluntad se cumpla", como explica Encarnación Moya, actual directora de Desarrollo de Negocio de la cooperativa y directora general entre 2012 y 2025. Por eso las actividades de CLAROS son diversas e incluyen viviendas y alojamientos sociales o programas de respiro familiar, además de los más tradicionales servicios de

ayuda a domicilio y centros residenciales.

ELECCIÓN DEL MODELO PEA

CLAROS se constituyó el 21 de abril de 2001 mediante la fusión de cinco cooperativas de ayuda a domicilio preexistentes: Linasur, en Linares —constituida en 1986—; El Cerro y Abrecaminos, en Sevilla (1989); Costasur, en Motril (1991); y Multisap, en Úbeda (1994). Además de compartir sector y un enfoque humanista de los cuidados, tenían un asesor común, Jesús Páez, que fue clave en la creación de lo que hoy día se conoce como CLAROS.

En su libro *No estamos locas*, Jesús Páez (2011) cuenta la singular historia de CLAROS. En la Andalucía de los años 80 y 90, la comunidad presentaba altas tasas de desempleo y precariedad laboral, especialmente entre mujeres. Además, la regulación de los servicios sociales, considerados hasta ese momento una extensión del trabajo doméstico, estaba en desarrollo. Los ayuntamientos dejaron de contratar directamente a las trabajadoras y empezaron a licitar el servicio mediante concursos públicos, lo que provocó un 'efecto llamada' para empresas de otros sectores con escasa o nula relación con el sector sociosanitario que vieron en estas licitaciones una oportunidad de expansión del negocio.

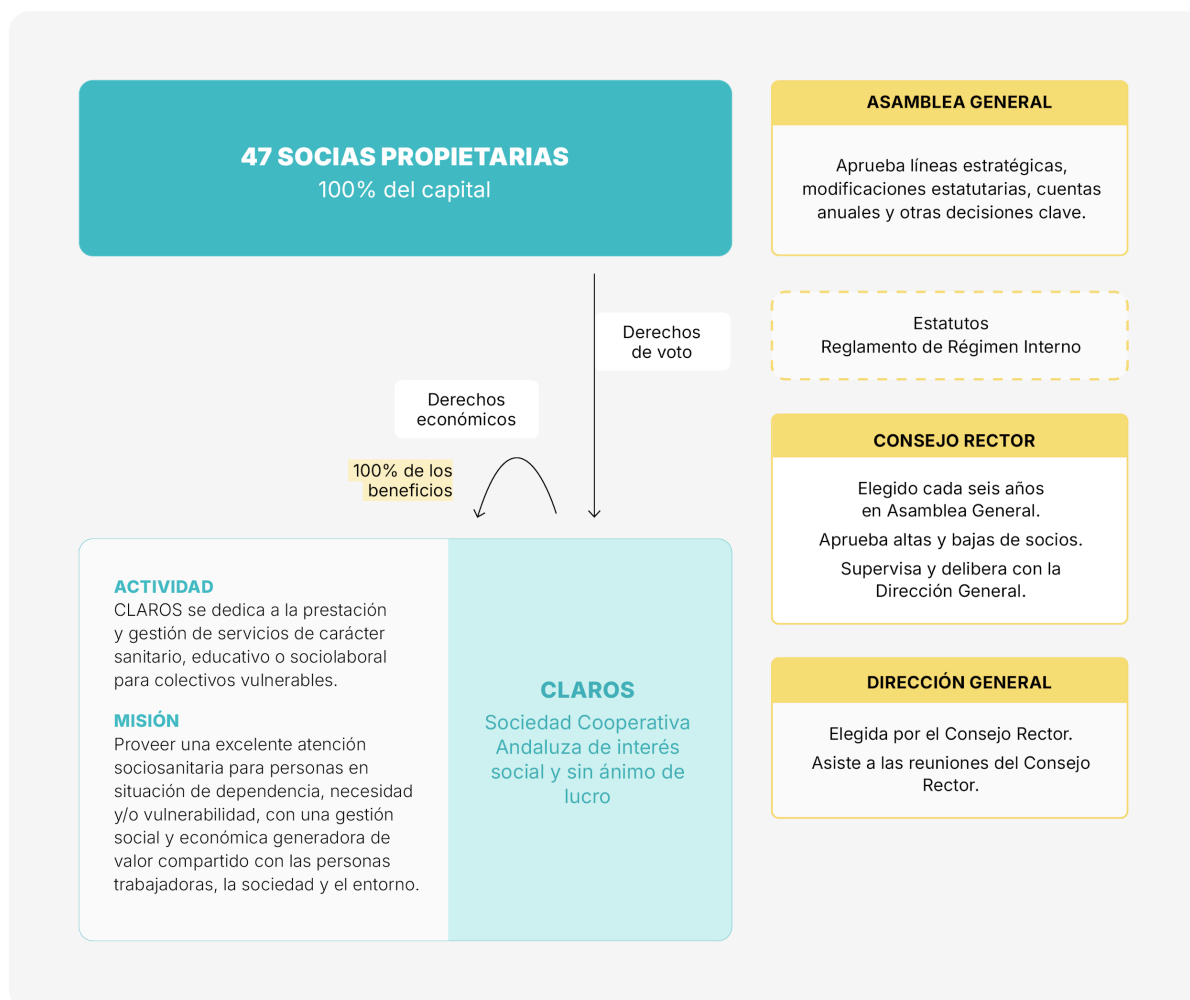
Ante esta situación, las auxiliares de ayuda a domicilio decidieron constituir sus propias empresas para poder aplicar a las licitaciones de los ayuntamientos que antes eran sus empleadores. Así pues, las cinco

cooperativas nacieron como una salida para mantener el empleo y dignificar un puesto de trabajo tradicionalmente invisibilizado.

Con el paso de los años, las cooperativas se vieron expuestas a tensiones de tesorería, los ayuntamientos solían pagar en un plazo de seis a 15 meses, lo que obligaba a las socias a sobrevivir sin cobrar durante largos periodos. Además, su tamaño reducido no les permitía desarrollar capacidad financiera y de gestión, aspectos clave para la adjudicación de concursos públicos, a lo que se añadía el lastre de la precariedad laboral, que aún acechaba. Así, en 1999 comenzó el proceso de integración de las cinco cooperativas que culminó con la constitución de CLAROS en 2001. La fusión nació de un estado de vulnerabilidad financiera y técnica, pero fue también una decisión estratégica y proactiva para mantener los puestos de trabajo y la fórmula cooperativa frente a la entrada de empresas de capital en el sector.

Hoy en día, CLAROS es una cooperativa de interés social y sin ánimo de lucro con una identidad fuertemente arraigada en los valores de la economía social que incluyen la primacía de la persona y su trabajo sobre el capital, el control democrático de la gestión y la condición de ser socias-trabajadoras de forma inseparable.

CLAROS aplica el modelo cooperativo como un compromiso ético y no como un instrumento jurídico para maximizar el retorno económico o acceder a ventajas fiscales.



DERECHOS DE VOTO Y GOBERNANZA

La singularidad de CLAROS no es solo teórica, sino que se materializa día a día a través de un modelo de gobernanza participativo y una cultura que acompaña. En su Reglamento de Régimen Interno, CLAROS define el control democrático de la gestión como un principio que garantiza la fidelidad al objeto social de la organización. Es un principio que se basa en la soberanía de la Asamblea General, mecanismos de controles y equilibrios entre los órganos de gobernanza, transparencia y fluidez en la comunicación y en la articulación de espacios de reflexión y debate.

El acceso a la condición de socia-trabajadora es accesible pero también requiere de un compromiso firme con la cooperativa y su propósito y valores.

Cada socia debe hacer una aportación obligatoria al capital social de 6.000 euros, una cuota de ingreso de 1.500 euros que no se integra al capital social ni es reintegrable y 3.000 euros de aportaciones voluntarias a capital social. Existen facilidades para quienes tienen interés pero no capacidad de hacer frente al pago de una sola vez. Además, para asegurar que los valores de la cooperativa se mantienen, hay

formaciones específicas en cooperativismo y un periodo de prueba de 12 meses. Este tiempo permite a la cooperativa evaluar la aptitud cooperativista de la socia aspirante y a esta última confirmar si la cultura societaria cumple sus expectativas.

CLAROS cuenta con tres órganos de gobernanza: la Asamblea General, el Consejo Rector y la Dirección General:

- **Asamblea General:** es el órgano supremo de decisión de la cooperativa. En ella participan las socias, que tienen todas voz y voto. Su función es aprobar las líneas estratégicas, modificaciones estatutarias, cuentas anuales y otras decisiones clave.
- **Consejo Rector:** es el órgano de administración y representación legal de la cooperativa elegido democráticamente cada seis años por la Asamblea General, y debe estar conformado por seis personas. El Consejo Rector está compuesto por socias de distintos perfiles profesionales de la cooperativa. Entre sus funciones principales se encuentran convocar la Asamblea General, la ejecución de los acuerdos de la Asamblea, aprobación de admisiones y bajas de socios, y la supervisión económica y social de la organización.
- **Dirección General:** los miembros del Consejo Rector constituyen junto con la Dirección General, la Alta Dirección de CLAROS. Ambos órganos tienen una relación fluida. La Dirección

General, que es elegida por el Consejo Rector, es invitada a todas las reuniones de este. La Alta Dirección es el motor emprendedor de la cooperativa.

“Existimos para dignificar el trabajo de las socias y de la plantilla, y para cuidar de las personas de una manera diferente”.

Encarnación Moya, directora de Desarrollo de Negocio.

DERECHOS ECONÓMICOS Y FINANCIACIÓN

Al preguntar a Encarnación por el propósito de CLAROS, responde sin dudar: “existimos para dignificar el trabajo de las socias y de la plantilla, y para cuidar de las personas de una manera diferente”. Y añade: “pero esto no es una ONG, una fundación o una asociación, es una empresa”.

Esta declaración destaca dos ideas fundamentales sobre la identidad de CLAROS. La primera es que siempre ha sido una empresa, por lo que su supervivencia depende de la gestión eficiente de sus recursos y su capacidad para navegar el mercado. La segunda, que una entidad comprometida con el bienestar social puede ser también financieramente estable y generar ingresos y beneficios desde su propia actividad.

CLAROS está declarada como cooperativa de interés social y sin ánimo de lucro, por lo que trata sus ganancias como medio para su propósito. Así, lejos de la maximización y extracción de beneficios para un grupo de interés, la organización prioriza la consecución de su fin social. En concreto, CLAROS trabaja para “la promoción y plena integración sociolaboral de determinados sectores de la ciudadanía”. Esta filosofía se refleja en sus prácticas empresariales del día a día. Por ejemplo, los salarios de las socias presentan una mejora recogida en el reglamento de régimen interno según su categoría profesional y el salario máximo no puede superar más de 3 veces el mínimo.

El modelo económico de CLAROS está blindado por sus estatutos que garantizan que la rentabilidad empresarial se reinvierte en la propia organización. Los estatutos explican que los beneficios generados no podrán ser repartidos entre las personas socias, sino que deben ser reinvertidos en la consolidación de la entidad, la mejora de los servicios y, fundamentalmente, la creación de empleo.

CLAROS cuenta con un Fondo de Formación y Sostenibilidad, un fondo irrepartible e inembargable que se destina a nutrir la misión y visión de la cooperativa. Incluye la financiación de actividades de formación para las personas socias en temas como los principios cooperativos y empresariales, además de otras actividades derivadas de su responsabilidad social.

RETOS, APRENDIZAJES Y ASPIRACIONES A FUTURO

A 25 años de su fundación, CLAROS se consolida como una cooperativa arraigada en sus valores que ha sabido transformar su dependencia de la licitación pública en resiliencia. Si bien la fluctuación en la contratación administrativa sigue provocando oscilaciones en la facturación y el tamaño de la plantilla, CLAROS ya no percibe esta realidad como una amenaza. Esto se debe dos factores fundamentales:

- Un **sistema de gobernanza bien engrasado entre dirección, consejo rector y asamblea reforzado por una formación permanente**, tanto en cooperativismo como en gestión empresarial y compromiso con la comunidad y la sociedad.
- Una **estructura de gestión robusta y ágil, diseñada para navegar los cambios de ciclo con decisiones estratégicas firmes**, resultado de años de experiencia en el sector.

En cuanto a sus aprendizajes, la trayectoria de CLAROS ha dejado lecciones fundamentales sobre cómo el modelo de propiedad impacta directamente en la calidad del servicio sociosanitario. Por ejemplo:

- Su experiencia confirma que **cuando la persona trabajadora se siente valorada, la usuaria recibe un trato más afectuoso y digno.**
- Por otro lado, el modelo de atención centrado en las

personas enlaza directamente con uno de los pilares de la economía social: **“priorizar a la persona sobre el capital”**. La cooperativa quiere trasladar este enfoque a la ayuda a domicilio en un futuro.

- En CLAROS están trabajando en la creación de la **Fundación Claros**, destinada al fomento de la investigación y la innovación en la economía de los cuidados y en la economía social.

El crecimiento de CLAROS —tanto en volumen de facturación como en tamaño de la plantilla—, presenta el desafío de mantener viva su esencia cooperativa, una tarea que demanda nutrir la cultura societaria de forma constante.

- En este sentido, por un lado, se vela por el legado y la forma de hacer de las personas socias fundadoras a través de su presencia en el Consejo Rector.
- Por otro lado, uno de los grandes objetivos de la cooperativa es aumentar el número de socias trabajadoras. Actualmente se están formando doce personas para formar parte de la cooperativa.
- Además, existe la figura de ‘Coordinación de la persona socia’ para atender las necesidades y demandas de la masa social. Es la persona que vela por que todas las opiniones y sugerencias sean tenidas en cuenta.

En CLAROS son conscientes de la relevancia de la alineación entre tres elementos clave: sus modelos de propiedad y negocio, la visión y forma de hacer de su cuerpo societario, y la filosofía de las personas fundadoras.

ELEMENTOS DESTACADOS EN SU MODELO DE PROPIEDAD

- En el caso de CLAROS, el modelo de propiedad se eligió para dignificar un trabajo tradicionalmente invisibilizado, asegurar la estabilidad laboral mediante el cooperativismo y ofrecer servicios basados en el modelo centrado en la persona.
- Criterios de reparto del beneficio explícitos:
 - Los beneficios se reinvierten en la consolidación de la empresa y sirven como garantía social ante la variabilidad de la facturación, así como la necesidad de preservar servicios vitales para comunidades, pero que no son rentables; no hay reparto de dividendos entre las personas socias.
 - Escala salarial con una ratio máxima de 1:3.

El modelo de propiedad protege que en un sector como el sociosanitario, los objetivos financieros no sean un incentivo que compita con los objetivos de los cuidados.

elDiario.es

LA PROPIEDAD COMO HERRAMIENTA PARA MANTENER LA INDEPENDENCIA

elDiario.es nace en 2012, en un momento en el que el periodismo en España atraviesa una crisis profunda, económica, laboral y también de credibilidad. Ante estos retos, el proyecto surge impulsado por un grupo de profesionales que buscaba sostener un medio digital viable y, al mismo tiempo, preservar una premisa básica: la redacción debía poder ejercer su trabajo con autonomía e independencia, sin subordinación a intereses empresariales o políticos que condicionaran la agenda de redacción, el enfoque editorial o incluso los límites de lo publicable.

Esa independencia editorial, sin embargo, no se planteó como el único fin en sí mismo, sino como una condición que permitiese defender una orientación de fondo: un periodismo explícitamente comprometido con valores democráticos y con una línea editorial que toma partido por los derechos humanos, la igualdad y la no discriminación, y que incorpora de forma consistente preocupaciones sociales y ambientales.

 **elDiario.es**
Periodismo a pesar de todo

DATOS CLAVE

- Ubicación: Madrid.
- Fundación: 2012.
- Facturación (2024): 15,52 M€.
- Plantilla (2024): 139 personas empleadas en la redacción.
- N.º de personas socias: 23 socias.
- N.º de personas suscriptoras¹: 119.000.
- Modelo de propiedad alternativa: sociedad mercantil con gobernanza orientada al propósito.
- Propiedad alternativa desde su fundación (2012).

SOBRE LA EMPRESA

Desde el inicio, el equipo fundador asumió también que la independencia editorial solo era posible si estaba precedida por la independencia económica. El modelo de propiedad se diseñó deliberadamente para conseguir esta independencia, apoyándose en dos fuentes de ingresos principales —la comunidad de personas suscriptoras y la publicidad—. Además, la propiedad incorporó límites pensados para evitar una dependencia excesiva de una sola fuente de financiación y reforzar la protección de la línea editorial frente a posibles intentos de influencia. En 2024, elDiario.es declara ingresos en el entorno de los 15,5 M€, cierre con superávit y ausencia de deuda, y señala mejoras salariales y refuerzo de la redacción como decisiones asociadas a esa estabilidad.

¹ Llamadas socias, pero sin participación accionarial.

Aunque la empresa editora adopta una forma jurídica convencional —el proyecto opera a través de Diario de Prensa Digital, S.L.—, elDiario.es ha complementado esa estructura con un andamiaje de reglas, compromisos y órganos de garantía. Este andamiaje, posteriormente formalizado en sus Estatutos, sirve para proteger la misión, ordenar la gestión del valor económico que genera, y repartir el poder de la toma de decisiones entre los distintos grupos de interés de la empresa, mediante el refuerzo de controles internos.

La empresa presenta un accionariado relativamente atomizado —23 personas socias—, con Ignacio Arsenio Escolar García como socio de referencia al concentrar el 40,07% del capital. La participación restante se distribuye entre personas socias minoritarias, sin que ninguna supere el 8% —la segunda mayor se sitúa en ese umbral—. El núcleo de personas socias lo componen mayoritariamente periodistas y personas del equipo fundador y, en menor medida, familiares y amistades que apoyaron el arranque con aportaciones puntuales.

ELECCIÓN DEL MODELO PEA

El arranque de elDiario.es se produce tras una etapa de crisis en el sector y en un contexto de reestructuración de redacciones. En ese escenario, el proyecto adopta una idea de sostenibilidad sin atajos, basada en construir desde el inicio audiencia, comunidad y establecer un modelo de ingresos diversificado, sin tener que depender de un gran inversor ni utilizar la deuda como palanca principal.

elDiario.es nace con una premisa organizativa clara: para sostener un periodismo independiente no basta con una declaración editorial, hace falta un diseño de modelo económico y de reglas internas que evite dependencias y haga viable el proyecto a lo largo de su vida. Esa lógica ayuda a entender dos decisiones que conviven desde el principio. Por un lado, operar con una forma jurídica convencional, Diario de Prensa Digital, S.L. que permite rapidez en la toma de decisiones. Por otro lado, dotarse de un marco propio de compromisos y contrapesos que acota el control editorial y ordena cómo se gestiona el valor económico generado por el medio.

Al inicio se valoró constituir la empresa como cooperativa de trabajadores, descartándose por motivos de agilidad. Según Ignacio Escolar, los tiempos y trámites administrativos necesarios para el lanzamiento hacían más operativa la elección de una sociedad limitada. El carácter alternativo del modelo no se apoya tanto en la forma jurídica como en una arquitectura de gobernanza que se va consolidando durante la puesta en marcha y a lo largo de la trayectoria del periódico.

Esa arquitectura queda fijada en el Estatuto aprobado por la comunidad en mayo de 2023. Aunque las personas suscriptoras ya participaban en decisiones antes de su redacción y aprobación, la formalización refuerza su papel y lo reconoce de manera explícita. Las personas suscriptoras pasan a ser tratadas como sujetos con derechos, no solo como lectoras o clientela, y el equipo directivo asume un rol de garantía de esos derechos.

Esta configuración se expresa en una separación deliberada entre el control societario y el control editorial.

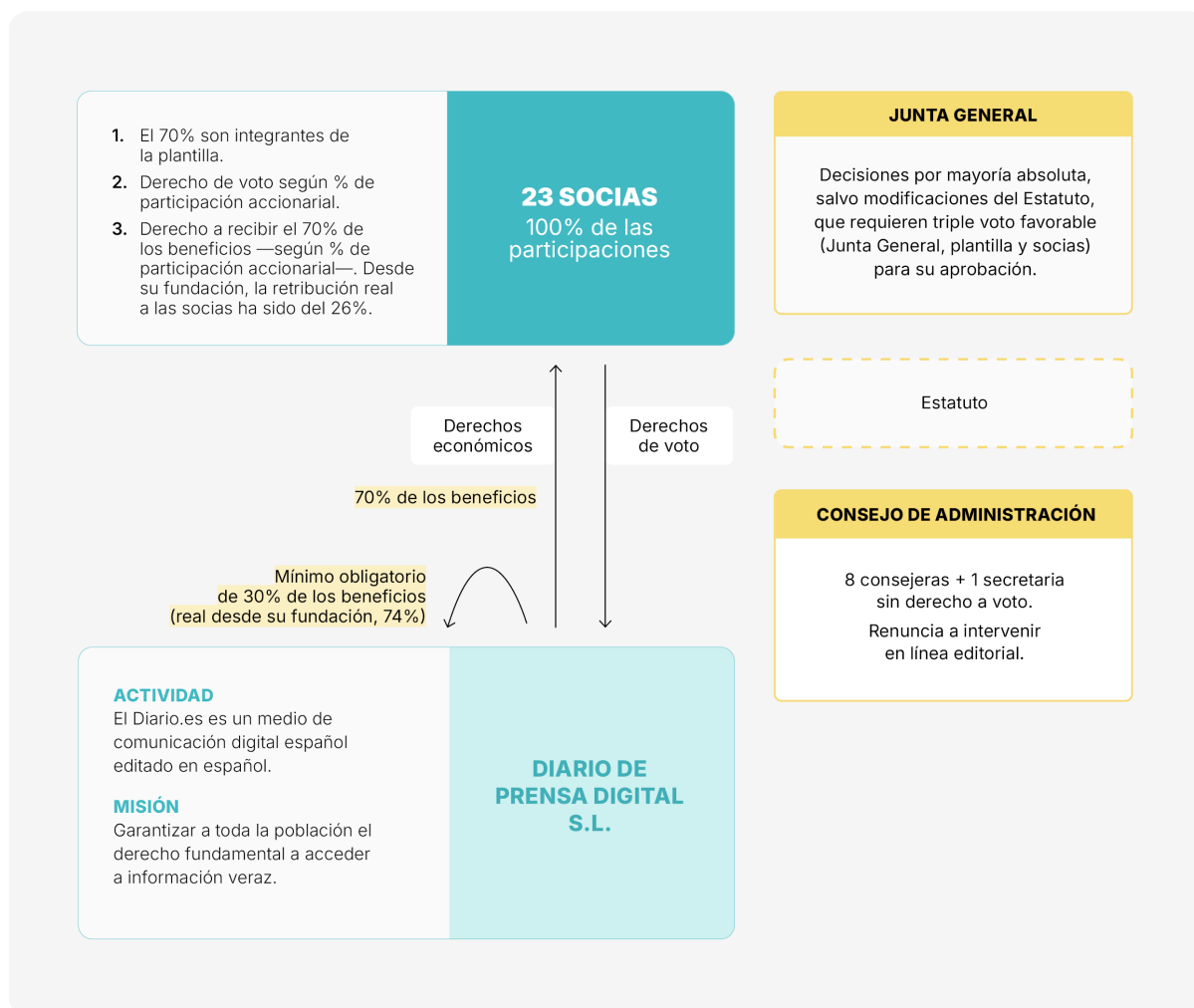
La Junta General y el Consejo de Administración concentran las decisiones societarias y de gestión empresarial. El Consejo renuncia expresamente a intervenir en la línea editorial, que corresponde a la dirección, y se establecen mecanismos para que la comunidad de personas suscriptoras y la redacción influyan de forma vinculante en decisiones clave del gobierno editorial. El procedimiento de nombramiento de la dirección es un ejemplo claro. La persona directora se propone desde el Consejo de Administración, pero su designación requiere una doble ratificación por mayoría, una por parte de la plantilla y otra por las personas suscriptoras. Si no obtiene ese respaldo, el nombramiento decae. De forma complementaria, el Comité Rector actúa como órgano adicional de garantía en determinados nombramientos internos y la redacción cuenta con un Comité de Redacción con funciones de mediación y de salvaguarda de las buenas prácticas periodísticas.

La elección del modelo también se apoya en una definición exigente de los derechos económicos asociados al proyecto empresarial. El Estatuto vincula la independencia editorial a la independencia económica y fija reglas para asegurar su viabilidad en el tiempo, así como reducir la excesiva dependencia en una única empresa anunciante. En particular, establece:

- **Un límite de concentración de ingresos publicitarios**, de modo que ningún anunciante —también instituciones— pueda superar el 10% de los ingresos;
- **Un compromiso de reinversión**, destinando al menos el 30% del beneficio neto anual a mejorar el medio, ampliar cobertura o generar reservas; y
- **Un objetivo de prudencia financiera**, procurando presupuestos con un superávit de al menos el 10%.

Se busca conseguir un beneficio, no con intención de maximizarlo sino para garantizar la autonomía y continuidad del proyecto, generando recursos que permitan sostener el empleo y la independencia en ciclos adversos. De este modo, si hubiera dificultades económicas, el Estatuto prioriza recortes de gasto superfluo, ajustes en los sueldos más altos y la activación del apoyo de las personas suscriptoras antes que recurrir a deuda o a ampliaciones de capital. Solo como último recurso se contemplan reducciones salariales generalizadas o expedientes de regulación de empleo.

Por último, el Estatuto incorpora una orientación redistributiva hacia la plantilla conectando la sostenibilidad económica con las condiciones de trabajo. A medida que aumente la solvencia, elDiario.es se compromete a mejorar las condiciones salariales, con especial atención a quienes menos cobran, y a promover contratos estables y trayectorias profesionales de largo plazo dentro del medio.



DERECHOS DE VOTO Y GOBERNANZA

En elDiario.es, el derecho de voto societario se articula, como en cualquier Sociedad Limitada, a través del accionariado y de los órganos previstos por la legislación. Los ejes alternativos del modelo empresarial se entienden con mayor claridad cuando se separa el plano jurídico de propiedad del plano de gobierno editorial, porque es en este segundo donde el medio introduce una arquitectura de contrapesos poco habitual en una S.L. para proteger su independencia y su línea de valores.

La empresa editora se organiza alrededor de la Junta General y del Consejo de Administración.

La Junta General designa al Consejo, que el Estatuto define como el máximo órgano gerencial, responsable de velar por la independencia económica, aprobar el presupuesto y dirigir la gestión empresarial bajo las directrices del propio Estatuto.

En coherencia con el propósito del proyecto, el Consejo incorpora una renuncia expresa a intervenir en la línea editorial y en las decisiones periodísticas, que quedan en manos de

la dirección. Esta renuncia no es retórica, sino una regla de autocontención del órgano societario que busca impedir que decisiones de carácter económico puedan condicionar, directa o indirectamente, la línea editorial del periódico.

El Estatuto sitúa a la comunidad de personas suscriptoras y a la redacción como actores con un papel reconocido en el gobierno del medio, y no solo como públicos a los que se informa. Esa orientación se traduce en reglas de gobernanza concretadas en derechos de participación vinculante en decisiones sensibles, especialmente las que pueden afectar a la independencia y a la coherencia del medio con sus principios.

El mecanismo más visible es el nombramiento de la dirección editorial. La persona directora se propone desde el Consejo de Administración, pero el nombramiento sólo prospera si obtiene mayoría en una doble votación vinculante, primero por parte de la plantilla y después por las personas suscriptoras. Si no logra ese respaldo en cualquiera de las dos votaciones, el nombramiento decae y el Consejo debe proponer otra candidatura.

Con este mecanismo, la dirección mantiene el liderazgo editorial, y su legitimidad reside en los dos colectivos que sostienen el proyecto, quienes lo hacen posible con su trabajo y quienes lo respaldan económicamente.

A partir de ahí, el Estatuto estipula que la dirección tenga capacidad última de decisión, incluida la responsabilidad jurídica y el derecho de veto sobre

contenidos informativos o publicitarios, y siempre, dentro de unos límites claros establecidos. Ese ejercicio de poder queda sujeto a principios y obligaciones del propio Estatuto, y se acompaña de un deber de consulta en decisiones de especial trascendencia, recurriendo según el caso al Consejo de Administración, al Comité Rector o al Comité de Redacción. Esta combinación es clave, ya que reconoce el rol clave en la toma de decisiones del director pero, al mismo tiempo, lo encuadra dentro de reglas que protegen la misión y los valores del periódico.

El segundo pilar de contrapesos es el Comité Rector. Se trata de un órgano colegiado con un mandato de cuatro años, nombrado por la Junta General y sometido también a doble refrendo vinculante, primero por la plantilla y después por las personas socias. En su composición conviven miembros natos, entre ellos la dirección, la presidencia del Consejo y la consejería delegada, con otros perfiles elegidos entre periodistas, personas de reconocido prestigio y representantes de la redacción elegidos por votación directa. Sus funciones son: custodiar el marco de reglas, supervisar la aprobación y reformas del Estatuto, velar por su cumplimiento y resolver dudas de interpretación.

Esta estructura de múltiples puntos de deliberación y ratificación de decisiones no pretende trasladar la gestión operativa a votación permanente, sino establecer puntos de control en situaciones sensibles para asegurar la defensa de la cultura

profesional y la integridad editorial del periódico.

El tercer contrapeso se sitúa dentro de la propia redacción, a través del Comité de Redacción, elegido cada dos años por votación entre periodistas. Su función es velar por las buenas prácticas periodísticas y mediar en conflictos editoriales entre la redacción y la dirección. El Estatuto protege explícitamente a sus miembros para que puedan ejercer ese rol sin riesgo de represalias. A la vez, delimita su ámbito para evitar confundir ámbitos de decisiones.

La arquitectura de gobernanza de elDiario.es incorpora también un cauce formal para exigir responsabilidades cuando se producen incumplimientos graves de los compromisos recogidos en el Estatuto. El Consejo de Administración puede proponer una renovación de la dirección siguiendo el mismo protocolo de nombramiento. Además, el Comité de Redacción o el Comité Rector pueden plantear la destitución del director o directora, siempre que la iniciativa cuente con un respaldo suficiente dentro de la redacción o del propio Comité Rector. En ese caso, el Consejo debe debatir y votar tras escuchar a las partes implicadas.

Este diseño, basado en reparto de funciones y contrapesos, reduce el margen para tomar decisiones unilaterales. Evita que la continuidad de la dirección dependa únicamente de la voluntad del órgano societario. También impide que una posible pérdida de confianza en el Director se traduzca en una dinámica de

cuestionamiento permanente, al exigir apoyos claros y un procedimiento definido.

Por último, el Estatuto incorpora reglas de coherencia con los valores que el medio declara. En este sentido fija principios de derechos humanos, valores democráticos y sostenibilidad, y subordina la línea editorial al respeto por la verdad.

El resultado es un reparto de poder con varias llaves.

El control societario sigue existiendo, quedando acotado en lo editorial. La dirección conserva su capacidad de decisión, pero depende de una doble legitimidad y opera bajo un marco exigente. La redacción y las personas suscriptoras no administran la empresa, pero disponen de palancas concretas y vinculantes en puntos críticos del gobierno editorial y del propio Estatuto.

Esta combinación explica por qué, aún operando como una S.L., el modelo incorpora rasgos de propiedad y gobernanza alternativa orientados a blindar independencia editorial para garantizar el cumplimiento de la misión.

“No existe independencia editorial si no tienes independencia económica”.

Ignacio Escolar, fundador y Director de elDiario.es.

DERECHOS ECONÓMICOS Y FINANCIACIÓN

En elDiario.es, los derechos económicos se entienden menos como derechos sobre dividendos y más como un conjunto de reglas que ordenan cómo se obtiene y cómo se gestiona el dinero para sostener el proyecto sin comprometer su independencia. El Estatuto parte de una idea muy directa, no hay independencia editorial sin independencia económica, y a partir de ahí fija un marco de gestión prudente y de diversificación de ingresos.

En la práctica, el modelo se apoya en dos pilares. El pilar de la comunidad de personas suscriptoras, que aporta la base más estable y previsible. Y el pilar de la publicidad, importante y sujeta a límites definidos. En 2024, por ejemplo, las aportaciones de personas suscriptoras sumaron 6.019.546 € y la publicidad 8.019.706 €, a lo que se añaden otras fuentes de ingresos vinculadas a productos y servicios del propio medio.

La comunidad de personas suscriptoras no se considera únicamente como línea de ingresos. Funciona también como una forma de financiación alineada con la misión, porque reduce la dependencia de anunciantes y aporta margen de maniobra cuando el mercado publicitario se vuelve más volátil.

En 2024, el número de personas suscriptoras creció de forma notable y, a principios de 2025, el medio superaba las 105.000.

Para evitar que el peso de la publicidad se convierta en una posible vía de influencia, el Estatuto incluye un límite de concentración. Ningún anunciante individual puede superar el 10% de los ingresos totales. Esta restricción se aplica también a la publicidad institucional. El principio que subyace es claro, la publicidad compra espacios publicitarios, no un trato preferente de la redacción.

El otro componente central de los derechos económicos es el destino del excedente. El Estatuto introduce dos compromisos que marcan el tono del modelo. El primero, la obligación de reinvertir al menos el 30% del beneficio neto anual en mejorar el medio, ampliar la cobertura o fortalecer las reservas. El segundo es trabajar con presupuestos que busquen un superávit de al menos el 10%, entendido como un margen de seguridad que permite sostener el empleo y la independencia en ciclos difíciles.

Esa misma lógica se ve en el enfoque hacia la deuda. El Estatuto considera la posibilidad de emplearla en caso de necesidad, solo después de agotar pasos previos —recortar gasto superfluo, ajustar sueldos más altos y pedir apoyo a las personas suscriptoras—. En la rendición de cuentas de 2024, el medio subraya que no tiene créditos bancarios y que su crecimiento se financia con beneficios retenidos de años anteriores, precisamente para no generar dependencias externas.

Por último, el marco económico se conecta de forma explícita con las condiciones de trabajo. El Estatuto

recoge el compromiso de mejorar las condiciones salariales a medida que aumenta la solvencia, con especial atención a los sueldos más bajos.

RETOS, APRENDIZAJES Y ASPIRACIONES A FUTURO

Como modelo empresarial alternativo, elDiario.es es un caso *sui generis*. El núcleo del modelo combina dos elementos que se refuerzan entre sí.

Por un lado, una estructura de gobernanza con nodos de poder distribuidos y mecanismos de contrapeso, pensada para que ninguna instancia pueda orientar el proyecto por sí sola.

Por otro, una apuesta explícita por la independencia editorial y por unos valores fundamentales que el Estatuto fija como marco de referencia del medio.

La arquitectura de gobierno se diseña, deliberadamente, para proteger esa independencia y preservar la coherencia con esos valores, también cuando surgen tensiones o decisiones difíciles.

En ese contexto, la solidez económica no se entiende como un objetivo aislado, sino como una condición necesaria para sostener el proyecto sin atajos y sin depender de actores que puedan intentar influir, directa o indirectamente, en su línea editorial.

Una primera prueba es crecer sin perder el pulso. La comunidad de personas suscriptoras ha crecido de forma notable y continuada desde el

lanzamiento del periódico en 2012. Este crecimiento refuerza la autonomía económica, pero también eleva el listón. La relación con los socios se basa en la confianza y esa confianza exige consistencia editorial y una rendición de cuentas constante, también cuando las decisiones internas son difíciles.

La segunda prueba viene del mercado publicitario. La publicidad sigue siendo una parte relevante de los ingresos —55% comparado con el 80% habitual del sector—, aunque el diseño del modelo intenta que no sea el pilar único. De ahí la importancia del límite a la concentración publicitaria y del peso de las cuotas de socios como amortiguador cuando el mercado se complica.

A lo largo de su trayectoria, elDiario.es ha ido ampliando la plantilla y reforzando el gasto asociado al equipo, en línea con una lógica de reinversión orientada a mejorar la calidad periodística. En paralelo, la apuesta territorial se ha ido consolidando, con presencia en las 17 comunidades autónomas y el despliegue de redacciones locales en distintos territorios.

De estas experiencias se desprenden varios aprendizajes:

- El primero es que la **comunidad** no opera únicamente como una fuente de ingresos, también actúa como un mecanismo de disciplina, porque obliga a sostener coherencia y transparencia en el tiempo.

- El segundo es que la **transparencia** se institucionalizó desde el inicio, mediante la publicación de las cuentas y explicaciones recurrentes sobre en qué se invierte y por qué.
- El tercero es que, en medios, el blindaje más robusto mezcla **reglas y cultura**. El Estatuto y los procedimientos importan, pero también importan las prácticas profesionales y la consistencia editorial que sostiene la credibilidad.
- **Superávit y ausencia de deuda como estrategia para garantizar la viabilidad económica y reforzar la independencia, no como fin:** se presentan como condiciones para invertir en periodismo —plantilla, salarios, calidad—.
- **Caso replicable por principios más que por forma:** lo transferible es la arquitectura de incentivos y control, no necesariamente el tipo societario.

La trayectoria futura de elDiario.es se perfila como un crecimiento sostenido y exigente. Consolidar en el largo plazo un proyecto periodístico definido por la independencia y por la defensa de sus valores implica seguir reforzando las capacidades profesionales de la redacción, mantener márgenes de seguridad y convertir la solvencia en mejoras internas, especialmente en las condiciones laborales. También supone afianzar el despliegue territorial y proteger el espacio editorial frente a presiones externas.

ELEMENTOS DESTACADOS EN SU MODELO DE PROPIEDAD

- **Modelo híbrido:** propiedad en S.L., pero con un diseño de estructura de gobernanza multipolar para blindar la misión editorial y reducir riesgos de captura.
- **Financiación comunitaria como palanca de independencia:** las personas suscriptoras sostienen el proyecto y marcan límites reputacionales.

Entrepatrios

UN MODELO ALTERNATIVO AL ALQUILER Y LA COMPRA

Entrepatrios es una sociedad cooperativa de vivienda cooperativa y ecológica —o cooperativa ecosocial de vivienda en derecho de uso— en cesión de uso. Se fundó en 2011 ante la necesidad de ofrecer alternativas que afrontasen, desde lo común, la crisis habitacional.

La idea era poner en práctica un modelo de gestión inmobiliaria alternativo al alquiler y la compra que no permitiera la especulación inmobiliaria y financiera, tuviera en cuenta la sostenibilidad ambiental, y creara comunidad en la vivienda y en los barrios, contribuyendo a hacer la ciudad más habitable.

El derecho o cesión de uso es un modelo de acceso a la vivienda entre el alquiler y la propiedad. Permite el disfrute de la vivienda durante un tiempo indefinido, así como la participación en la toma de decisiones sobre su diseño y posterior vida, todo ello sin adquirirla en propiedad.



DATOS CLAVE

- Ubicación: Madrid.
- Fundación: 2011.
- Facturación: 90.000 €.
- Plantilla: Sin trabajadores al tratarse de cooperativa de vivienda.
- N.º de personas socias: 46 socias (27 viviendas) .
- Modelo de propiedad alternativa: sociedad cooperativa de viviendas
- Propiedad alternativa desde su fundación (2011).

SOBRE LA EMPRESA

Entrepatrios es un proyecto político, creado utilizando aprendizajes de distintos contextos —feminismo, ecologismo, realidad social...— y de coherencia de quienes lo conforman con su forma de pensar —artículo 47 de la Constitución: la vivienda, como derecho de las personas, tendría que funcionar fuera del mercado—, y con saber que “hacer las cosas de una u otra manera tiene repercusiones para otras personas y para el planeta” expone Iñaki Alonso, socio de la cooperativa, cofundador de la iniciativa y arquitecto del proyecto. El proyecto lo sostienen tres pilares que representan también a sus grupos de interés:

- **Social:** diseño colectivo de edificios concebidos para fomentar la vida compartida y la creación de comunidad, sentando las bases para una convivencia.
- **Medioambiental:** construir edificios que garanticen la

buena gestión de los recursos —agua, energía— y necesidades —transporte, residuos—, construido con los materiales de menor impacto, consumo mínimo de energía y con impacto mínimo en el entorno.

- **Económico:** basado en el derecho de uso, garantiza que la propiedad de las viviendas siempre resida en manos de la cooperativa, limitando la especulación.

ELECCIÓN DEL MODELO PEA

Entrepatrios es una cooperativa en la que conviven varios proyectos de *co-living*. A través de esta cooperativa se materializan, en Madrid, formas de vivir en la ciudad que:

- No permitan la especulación respecto a la vivienda.
- Tengan en cuenta la sostenibilidad ambiental.
- Creen comunidad en la vivienda y en los barrios.

Entrepatrios se inspira en el modelo Andel de vivienda colectiva, el de las cooperativas de Uruguay y los *co-housing* de Alemania. Pretende desarrollar el modelo de vivienda-convivencia de forma colectiva, desde el paradigma del procomún, para garantizar que la sociedad no pierda derecho sobre bienes considerados del conjunto de la sociedad y crear ecosistemas que favorezcan la vida en común. Esto se realiza creando comunidades de vecinas y vecinos que cuidan lo colectivo, son inclusivas y se organizan desde el principio de interdependencia

de los individuos. Por eso en Entrepatrios desarrollan nuevas estructuras sociales que se mueven en el debate de lo privado, lo público y lo común con el objetivo de sentar las bases para unas relaciones basadas en la producción de vínculos de reciprocidad y de cuidado mutuo.

“Hacer las cosas de una u otra manera tiene repercusiones para otras personas y para el planeta”.

Iñaki Alonso, socio de la cooperativa, cofundador de la iniciativa y arquitecto del proyecto.

Desde el inicio, Entrepatrios se concibe en modelo cooperativo, que permite a sus integrantes ser copartícipes de los medios de producción. La cooperativa tiene una serie de criterios sobre su modelo económico, que emanan de la identidad económica que han decidido para sí, y su modelo cooperativo. Los prioritarios son:

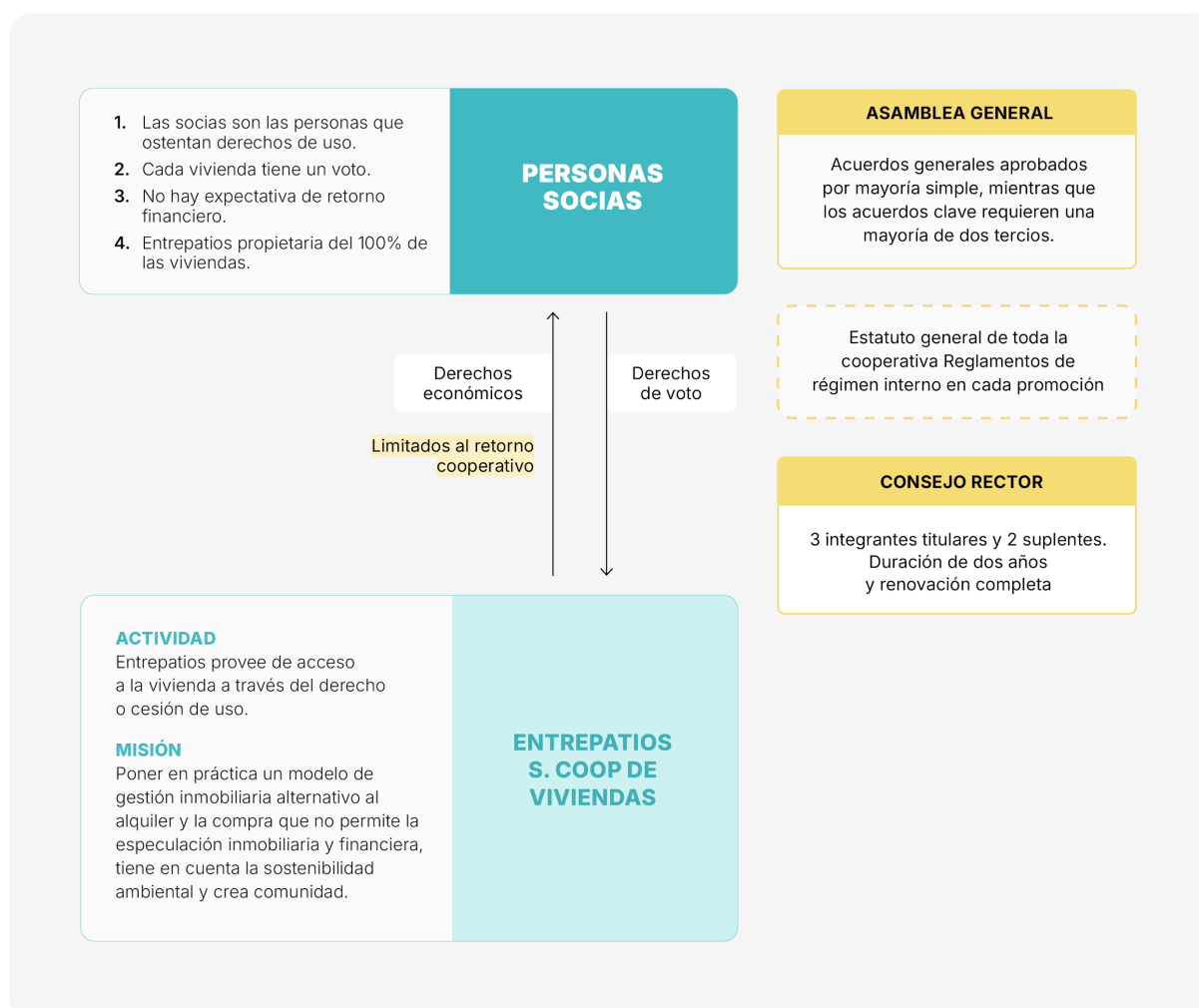
- Luchar contra modelos especulativos y **defender la vivienda como derecho**, dedicando tiempo, recursos económicos o de la cooperativa para ese fin.
- Apoyar económicamente otros proyectos contemplando en la cuota de uso un mínimo destinado al desarrollo de proyectos sociales.

- Practicar la **propiedad colectiva** de las viviendas de la promoción mediante el modelo de derecho de uso.
- **Limitar las posibilidades de especulación**, no permitiendo el uso de los espacios comunes y viviendas con fines especulativos y restringiendo los usos económicos de las viviendas y locales a aquellos aprobados en la asamblea de la promoción y la cooperativa.

Se elige, por tanto, un modelo no especulativo y sin fines de lucro, el de vivienda en derecho o cesión de uso. La cooperativa es propietaria del inmueble durante la vida del mismo, cediendo el derecho de uso de las viviendas a los cooperativistas por un tiempo indefinido, que puede ser

transmitido y heredado con arreglo a un marco definido por la cooperativa.

La persona cooperativista lo adquiere mediante el pago de una cuota de entrada inicial —que conforma el capital social de la cooperativa— que recupera al abandonar la vivienda y lo mantiene con una cuota mensual equivalente a un alquiler —un alquiler blando mensual con un máximo de coste por m²—. La cuota de derecho de uso puede reducirse una vez amortizado el crédito (hipoteca) que tiene la cooperativa, pudiendo destinarse, si así se decidiera en asamblea, a fines sociales afines a la cooperativa. A lo largo del tiempo el modelo puede evolucionar para ser generador de recursos, con capacidad de financiar otras iniciativas.



DERECHOS DE VOTO Y GOBERNANZA

Entrepatios incluye dos promociones de vivienda en modelo de *co-living* (Las Carolinas y Vallekas) y una en desarrollo.

La gestión de la cooperativa y de cada promoción se realiza mediante organización asamblearia. La Asamblea General de la cooperativa es el órgano supremo de la expresión de la voluntad social. Las decisiones se toman por 'consenso con consentimiento' y los umbrales de las votaciones dependen del tema objeto del proceso de toma de decisión. Cada vivienda tiene un voto.

La cooperativa se gobierna con arreglo a sus estatutos y cada promoción desarrolla su Reglamento de Régimen Interno.

Se celebra una asamblea general ordinaria de la cooperativa global en la que se toman decisiones que trascienden cada promoción, se examina la gestión social, se aprueban (si procede) las cuentas anuales de la cooperativa y se resuelve sobre la distribución de los excedentes o imputación de las pérdidas según la ley de cooperativas. Las decisiones son mancomunadas.

Asimismo, el Consejo Rector de la cooperativa es el órgano de gobierno, gestión y representación de esta y a quien corresponde controlar y supervisar (directa y permanente) la gestión de la misma. El Consejo Rector se compone de tres miembros titulares y dos miembros suplentes, elegidos por la Asamblea General de entre los

socios de la cooperativa. Los cargos elegidos y designados por la Asamblea General son: Presidente, Secretario y Vocal por un período de dos años. Cada promoción tiene al menos un representante en el Consejo Rector, y son las propias promociones las que presentan sus candidatos.

Para la gestión de cada promoción de viviendas se celebran reuniones mensuales en las que todas las vecinas y vecinos deciden sobre los espacios comunes, participan en el diseño de sus viviendas y gestionan la vida comunitaria participando del debate y las asambleas para cimentar relaciones vecinales lo más democráticas e igualitarias posibles. La actividad conjunta de deliberación y decisión es dinamizada por distintas comisiones de trabajo que facilitan previamente al resto de cooperativistas la información necesaria para decidirse por unas opciones u otras —jardines, niños, mobiliario, garaje, guardianes del clima, mantenimiento, economía—.

Existen también asambleas de niños para identificar mejores, darles voz de manera real y como medio para formarse en la toma de decisiones común. Todos los grupos se autoorganizan.

Desde el inicio del proyecto se comienza con talleres de formación de la comunidad —durante el proceso de proyecto y de construcción— y también de gestión de la comunidad, instaurando una cultura de lo común, descubriendo/creando el equilibrio entre lo privado, lo común y lo público.

En el proceso se aprende también el equilibrio entre el yo, el nosotras y el todo.

A todo ello se le van dando forma con la conversación continua. En la actualidad, en la promoción de Las Carolinas, hay cuatro espacios permanentes, sanos y necesarios: uno de propuestas, uno de toma de decisiones, otro de celebración y un espacio de 'dolores'. Todos tienen un calendario anual y también están presentes en cada una de las asambleas. Para la toma de decisiones difíciles y para continuar creando una cultura de resolución de conflictos en ocasiones se contrata a facilitadores externos.

DERECHOS ECONÓMICOS Y FINANCIACIÓN

La financiación es un aspecto clave y también difícil de conseguir en este tipo de proyectos. La cooperativa, fiel a su propósito y a sus principios, acomete la compra de suelo y la construcción mediante la financiación colectiva de la hipoteca empleando un crédito mancomunado a través de entidades éticas o cooperativas de crédito —preferentemente entidades de la Economía Social y Solidaria—.

En todo momento se intenta establecer condiciones que reduzcan los mecanismos de presión sobre las familias, como la financiación sin seguros de vida a miembros de la promoción y la financiación sin avalistas externos. Fiare y Triodos participaron conjuntamente en la financiación de este proyecto, financiación a la que se sumaron las

aportaciones al capital social por parte de las socias de la cooperativa que supusieron del orden del 20% de la inversión, así como donaciones particulares de quienes apostaron por dotar al edificio de mayores estándares ecológicos.

La cooperativa no tiene como misión la generación de beneficios. Está previsto que se decida en la Asamblea de la cooperativa el destino de los excedentes del ejercicio económico procedentes de las operaciones con las personas socias, según lo estipulado en sus estatutos pudiendo, cuando proceda, beneficiarse las personas socias de un retorno cooperativo.

El mayor beneficio que proporciona este modelo para las personas socias de la cooperativa es la creación de acceso a viviendas ecológica, económica y socialmente sostenibles.

Además, las personas socias también se benefician de:

- **La reducción de costes por servicios compartidos:** contratos de suministros de internet, de electricidad.
- **El fomento de intercambios de bienes no dinerarios** entre ellos.
- La existencia de **modelos de pagos que redistribuyen la riqueza** entre miembros de la promoción y atienden a su contexto y necesidades específicas.
- El desarrollo **de grupos de consumo de vecinas y vecinos: comida agroecológica y local sin intermediarios.**

Otros grupos de interés reciben el beneficio de los criterios sobre el modelo económico de la cooperativa que:

- Genera **sinergias** y contrata preferentemente a aquellas entidades proveedores cercanas a la Economía Social y Solidaria o cuyo modelo se acerque lo más posible al modelo de la ESS y donde las personas contratadas por las empresas proveedoras tengan condiciones dignas de trabajo.
- **Crea criterios de licitación para la construcción que incluyen la valoración de aspectos medioambientales y sociales**, además de los económicos, posibilitando el acceso de organizaciones que de otro modo no tendrían acceso.
- **Apoya económicamente otros proyectos** contemplando en la cuota de uso —una vez amortizados los préstamos necesarios para acometer la construcción o rehabilitación de viviendas— un mínimo destinado al desarrollo de proyectos sociales.

La introducción de este modelo, que representa un nuevo paradigma contrapuesto al especulativo en el sector de la vivienda, genera también un beneficio indirecto para la sociedad, demostrando que existen modos de cumplir con el artículo 47 de la Constitución española (Derecho a disfrutar de una vivienda digna y regulación de la utilización del suelo de acuerdo con el interés general para impedir la especulación).

De manera práctica, las personas socias con viviendas en propiedad en desuso las ponen en uso con mecanismos que impiden la especulación, de modo que:

- La venta de las otras viviendas de las socias ha de realizarse **al margen de bancos, agencias o fondos de inversión** tratando de no contribuir a los ciclos especulativos.
- Se regula el alquiler de otras viviendas propiedad de las socias, fijando la **renta por debajo del precio de mercado**.

RETOS, APRENDIZAJES Y ASPIRACIONES A FUTURO

Entrepattios es un proyecto político, de coherencia, de abordaje sistémico, creación de comunidad y de gestión de lo común. Es la aplicación práctica de los ideales de un grupo de personas activistas, enriquecida y mejorada por el aprendizaje y la transformación necesarias para hacerlo realidad.

Como dicen, “la vivienda con criterios ambientales y de sostenibilidad representa el hardware de la iniciativa mientras la generación de relaciones sociales representa el *software*”. Y es en las relaciones donde ponen el foco. En todo momento estuvo presente que “la parte arquitectónica más importante del proyecto era la de construir comunidad”, que era necesario que “el enfoque de los proyectos se apoyara en el cuidado y el apoyo mutuo”.

Más allá de los beneficios materiales, es la dimensión colectiva la que “ha superado todas las expectativas”,

poniendo la relación en el centro, desarrollando la capacidad de colaborar y la resiliencia y educando a nuevas generaciones que tienen el privilegio de vivir ese contexto desde pequeñas.

El proceso es largo y no exento de esfuerzo. Aunque muchas de las personas que conforman la comunidad emplean de forma natural dinámicas sociales y asambleas como proceso de gobernanza, en el camino, los miembros de la comunidad y la comunidad misma han de transitar un proceso de transformación y crecimiento personal y colectivo al tiempo que aprenden a gestionar lo común.

Entrepattios tiene un impacto que va más allá de sus socias. Crea la posibilidad real de cambiar, si no el paradigma, las reglas del juego del sector inmobiliario.

A futuro, en el caso de que hubiese más promociones, podría tener sentido la existencia de una cooperativa de segundo grado como cooperativa paraguas guardiana del modelo, y una cooperativa para cada una de las promociones de vivienda.

ELEMENTOS DESTACADOS EN SU MODELO DE PROPIEDAD

- un derecho de uso y no como una propiedad.
- El modelo de cesión de uso, y las medidas establecidas de compraventa, impiden un uso especulativo de la vivienda.
- Entrepattios establece un modelo de cesión de uso de la vivienda en lugar de propiedad.
- La cultura de diálogo y la participación están presentes desde el diseño de las viviendas a la gestión, y complementan la concepción de la vivienda como

ILUNION

CONSTRUIR UN MUNDO MEJOR CON TODAS LAS PERSONAS INCLUIDAS

El objetivo central del Grupo ILUNION es “el impulso de iniciativas empresariales innovadoras que promuevan la inclusión laboral de personas con discapacidad y otros colectivos vulnerables, garantizando siempre un equilibrio robusto entre el crecimiento económico y el impacto social”.

ILUNION es objeto de análisis en este informe porque es propiedad de Fundación ONCE y de la ONCE. Este modelo permite a ILUNION, un grupo empresarial, trasladar sus derechos económicos y de gobernanza hacia el propósito: creación de empleo para personas con discapacidad y otros colectivos en situación de vulnerabilidad.



DATOS CLAVE

- Ubicación: sede corporativa en Madrid. Con operaciones en toda España y desde 2018 en Colombia y Portugal.
- Fundación: en 1989 se constituye Grupo Fundosa y en 1993 CEOSA. Su fusión jurídica en 2015 forma el Grupo ILUNION S.L.
- Facturación (2024): 1.316,7 mill. €.
- Plantilla (2024): 42.957 personas, el 38,7% presentan algún tipo de discapacidad. De sus 535 centros de trabajo en España, el 44,7% son Centros Especiales de Empleo.
- Modelo de propiedad alternativa: orientada al propósito.
- Estructura jurídica: ILUNION pertenece a la corporación de derecho público y carácter social sin ánimo de lucro ONCE y a la Fundación ONCE.
- Propiedad alternativa desde su fundación (2015).

SOBRE LA EMPRESA

Con una presencia que se extiende más allá de España y una plantilla de más de 42.000 personas, de las cuales aproximadamente el 40% tienen algún tipo de discapacidad, el grupo demuestra que es posible liderar mercados competitivos manteniendo como prioridad la inclusión laboral de personas con discapacidad y colectivos en situación de vulnerabilidad. En la actualidad, ILUNION es la principal empresa de la economía social proveedora de servicios en España, por volumen de

facturación. El éxito económico de ILUNION se debe en gran medida a su fuerte compromiso por la diversificación, operando en más de 50 líneas de negocio distribuidas en seis divisiones: servicios, hotelera y hospitalaria, sociosanitaria, comercialización, consultoría y economía circular.

“La marca nació para priorizar sectores con alto potencial de empleo para personas con discapacidad, gestionando la diversidad como un valor estratégico”.

Ana María López de San Román, directora de Ética, Sostenibilidad y Alianzas.

ELECCIÓN DEL MODELO PEA

En 2022, ILUNION formaliza su propósito: “Construir un mundo mejor con todos incluidos”. Su visión es ser un proyecto empresarial competitivo de referencia que demuestre que la rentabilidad económica es compatible con la rentabilidad social, impulsando la transformación del mundo empresarial.

ILUNION nace en 2015, al fusionarse Grupo Fundosa, constituido en 1989, y CEOSA Corporación Empresarial, establecida en 1993. Hasta entonces, el Grupo Fundosa era la división empresarial creada por Fundación ONCE con el objetivo de generar empleo estable para personas con discapacidad. CEOSA era el grupo empresarial de la ONCE —corporación

de derecho público y carácter social sin ánimo de lucro nacida en 1938— de cara a generar rentabilidad para el apoyo a personas con discapacidad visual.

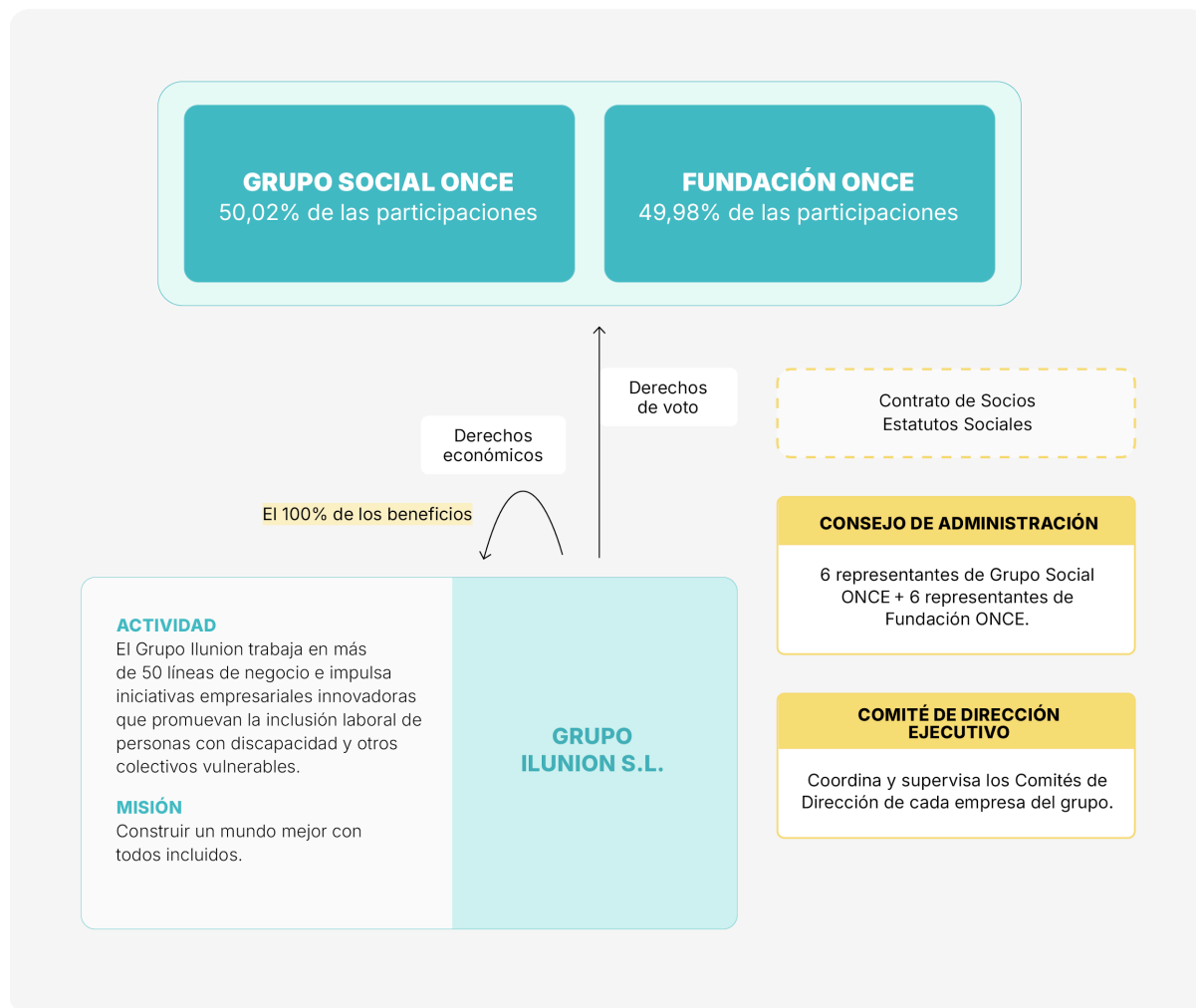
Ese año marcó un punto de inflexión con la integración de Fundosa y CEOSA y el lanzamiento de la marca ILUNION, un nombre que sintetiza los dos pilares del proyecto: Ilusión + Unión. El objetivo de la integración era maximizar la capacidad de generar empleo estable para personas con discapacidad desde todas las actividades del grupo. Como explica Ana María López de San Román, directora de Ética, Sostenibilidad y Alianzas: “la marca nació para priorizar sectores con alto potencial de empleo para personas con discapacidad, gestionando la diversidad como un valor estratégico”.

A lo largo de 2015 se establece la estructura actual de divisiones y funciones. La transición hacia esta estructura requirió una coordinación integral para soldar las operativas preexistentes, logrando una fusión orgánica de ambas casas bajo un mismo propósito institucional.

Lo que distingue a ILUNION en el panorama empresarial es su estructura de propiedad y un modelo de gestión diseñado específicamente para proteger su misión social por encima de los intereses puramente comerciales. Al ser el grupo empresarial propiedad de la Fundación ONCE y de la ONCE, se garantiza que los beneficios se reinvierten íntegramente en la creación de empleo para personas con discapacidad y otros colectivos

vulnerables. Esta estructura de 'empresa propiedad de fundación' blinda el fin social de la organización, priorizando la creación de empleo de calidad para personas con discapacidad como su principal indicador de éxito.

Con el modelo consolidado en España, ILUNION inició su presencia internacional en 2018 y fundó en Colombia su primera lavandería industrial. En 2022 inaugura su primer *Contact Center* en Portugal



DERECHOS DE VOTO Y GOBERNANZA

A fecha de agosto de 2025, la titularidad de ILUNION reside íntegramente en el ecosistema del Grupo Social ONCE:

- **ONCE**, corporación de derecho público y carácter social sin ánimo de lucro: ostenta el

control último global con una participación directa del 50,35%.

- **Fundación ONCE**: posee el 49,65% de las participaciones.

Esta vinculación garantiza que el grupo no responda a intereses de inversión externa, sino a los fines sociales de sus entidades fundadoras. La gobernanza

de ILUNION se articula a través de una estructura de pesos y contrapesos que asegura la independencia en la toma de decisiones.

- **El Consejo de Administración:** es el máximo órgano de gobierno y está compuesto por 12 miembros de perfil marcadamente inclusivo. Su rol principal es asegurar que los planes estratégicos protejan la misión del grupo y supervisar indicadores clave, tanto financieros como de creación de empleo. Está compuesto por seis miembros propuestos por la ONCE y seis por la Fundación ONCE —de estos últimos, cinco representan al sector asociativo de la discapacidad en España—. Cabe destacar que el 100% de los miembros actuales del consejo son personas con discapacidad.
- **Comités de Dirección:** cada compañía del grupo posee su propio comité, coordinados todos por el Comité de Dirección Ejecutivo de Grupo ILUNION. Este comité se reúne mensualmente para hacer seguimiento de los objetivos y de los proyectos definidos en la estrategia del Grupo.
- Finalmente, es interesante destacar el papel del **Consejo General de ONCE**. Este órgano de 11 miembros se elige cada cuatro años por votación democrática de las personas afiliadas a la ONCE en base a candidaturas individuales. Es el propio Consejo, en su primera

reunión constitutiva, quien elige a su presidencia -que lo es tanto para la ONCE como para el Grupo Social ONCE (la ONCE, Fundación ONCE e ILUNION). Tras su conformación, el Consejo General renueva las direcciones generales de las entidades del Grupo Social ONCE, incluida ILUNION.

DERECHOS ECONÓMICOS Y FINANCIACIÓN

El Grupo ILUNION reinvierte el 100% de sus beneficios con el propósito de generar empleo de calidad priorizando a las personas con discapacidad o en situación de vulnerabilidad. Como afirma Ana María López de San Román, el beneficio sirve para trazar "cómo y dónde crecer" y seguir creando oportunidades.

Las oportunidades y estrategias de negocio son evaluadas por los comités de dirección y aprobadas por el Consejo de Administración.

RETOS, APRENDIZAJES Y ASPIRACIONES A FUTURO

Dado el proceso de internacionalización y una misión que va más allá de la discapacidad, ILUNION está evolucionando poco a poco su modelo de gestión para ser más abierto y global. Por ejemplo, a través de la implementación del análisis de doble materialidad, el Grupo integra la visión de sus grupos de interés en su gestión.

En este sentido, la organización está muy volcada en fortalecer el vínculo

con las comunidades locales y los entornos en los que opera. El proyecto Comunidad, lanzado en 2025, cobra fuerza como canal de escucha, diálogo e implicación para ser parte de la solución a los retos locales.

ILUNION quiere seguir avanzando y acompañando las necesidades de la sociedad en cada momento para ser fiel a su propósito de "construir un mundo mejor con todos incluidos".

ELEMENTOS DESTACADOS EN SU MODELO DE PROPIEDAD

- Modelo excepcional por los derechos singulares de ONCE y Fundación ONCE.
- El control de las decisiones está en manos de sus entidades fundadoras que mantienen el propósito a largo plazo.
- El sistema de propiedad no exige retorno financiero para quien tiene las participaciones de la empresa, permitiendo a ILUNION reinvertir el 100% de sus beneficios en la compañía.

Esta es una demostración de que la propiedad orientada a propósito es válida para empresas de gran tamaño y competitivas en el mercado.

LABORAL Kutxa

CULTURA DE COOPERATIVISMO

LABORAL Kutxa es una cooperativa de crédito fundada en Gipuzkoa en 1959. La entidad fue creada por algunas de las primeras cooperativas industriales del conocido grupo Mondragón con el objetivo de hacer frente a la necesidad de acceso a financiación. Desde entonces, la organización ha servido como instrumento de las cooperativas asociadas de Mondragón, especialmente para apoyar sus fases iniciales.

Hoy en día, sin embargo, la actividad de la cooperativa va mucho más allá del servicio a Mondragón, y trabaja también con otras organizaciones y particulares en diversas comunidades autónomas del país, sobre todo en el norte del territorio. Si bien la cooperativa operó durante décadas como Caja LABORAL, adoptó su nombre actual en 2012 tras fusionarse con Ipar Kutxa, otra cooperativa de crédito.



DATOS CLAVE

- Ubicación: Gipuzkoa.
- Fundación: 1959 (con el nombre Caja LABORAL) / 2012 (fusión con Ipar Kutxa).
- Resultados (2024): 255 M€.
- Plantilla: 2.388 personas.
- N.º de personas socias: más de 9.000, con cerca de 2.000 socias-trabajadoras.
- Tipos de personas y entidades socias: trabajadoras, colaboradoras, Cooperativas Asociadas y clientas.
- Modelo de propiedad alternativa: sociedad anónima con asociación sin ánimo de lucro como socia mayoritaria.
- Propiedad alternativa desde su fundación (1959).

SOBRE LA EMPRESA

Dado su origen, LABORAL Kutxa comparte el propósito y valores de Mondragón: la creación de empleo, riqueza y desarrollo social, articulados por la cultura democrática e igualitaria del cooperativismo. Su labor se centra en atender las necesidades financieras de su clientela, contribuyendo al desarrollo económico y sociocultural de la sociedad donde opera, con especial atención a la cultura vasca. También busca ofrecer calidad de gestión y servicio, apoyar el desarrollo profesional de su plantilla y fomentar un clima de confianza, innovación y participación.

En la actualidad, LABORAL Kutxa cuenta con cuatro tipos de socias

—trabajadoras, colaboradoras, Cooperativas Asociadas y clientes—. que suman alrededor de 9.000 personas y entidades en total. Sus socias-trabajadoras son casi 2.000 y su plantilla es de casi 2.400 personas, y en 2024 tuvo un resultado de 255M€.

ELECCIÓN DEL MODELO PEA

La elección de constituir LABORAL Kutxa —Caja LABORAL en su origen— como una cooperativa de crédito fue una decisión natural. La organización se creó para ser el instrumento financiero de las cooperativas de Mondragón, que en los años 50 no podían acceder fácilmente al crédito bancario tradicional. De esta forma, se abría la posibilidad de conseguir préstamos en condiciones flexibles y adaptadas a las iniciativas de Mondragón, que quería además ganar autonomía financiera y tratar con una entidad de crédito alineada con su propósito y principios. Desde entonces, LABORAL Kutxa ha sido una pieza clave del modelo integral del gigante cooperativo, si bien la constitución formal de Mondragón como grupo no se produjo hasta la década de los 80.

En sus primeras dos décadas, la entidad se dedicó a apoyar el crecimiento de decenas de cooperativas y a ofrecer recursos y servicios financieros a sus plantillas. Existía una dinámica de retroalimentación positiva, pues el crecimiento de Mondragón significaba más ahorro, más actividad y más socias para la cooperativa de crédito, mientras que el fortalecimiento de la entidad financiera proporcionaba estabilidad y capacidad de inversión a las

cooperativas asociadas a la caja. A partir de los años 80, Mondragón se convirtió en uno de los mayores grupos industriales de España, y LABORAL Kutxa, por su parte, comenzó a ofrecer servicios a personas y a empresas externas a Mondragón. Poco después, en los 90, la modernización tecnológica y las sucursales permitieron tratar con personas y empresas externas de forma más sistemática, y en la primera década de los 2000, LABORAL Kutxa tenía ya una clientela significativa más allá de la actividad propia de Mondragón, y prácticamente ofrecía el mismo catálogo de productos que cualquier banco mercantil.

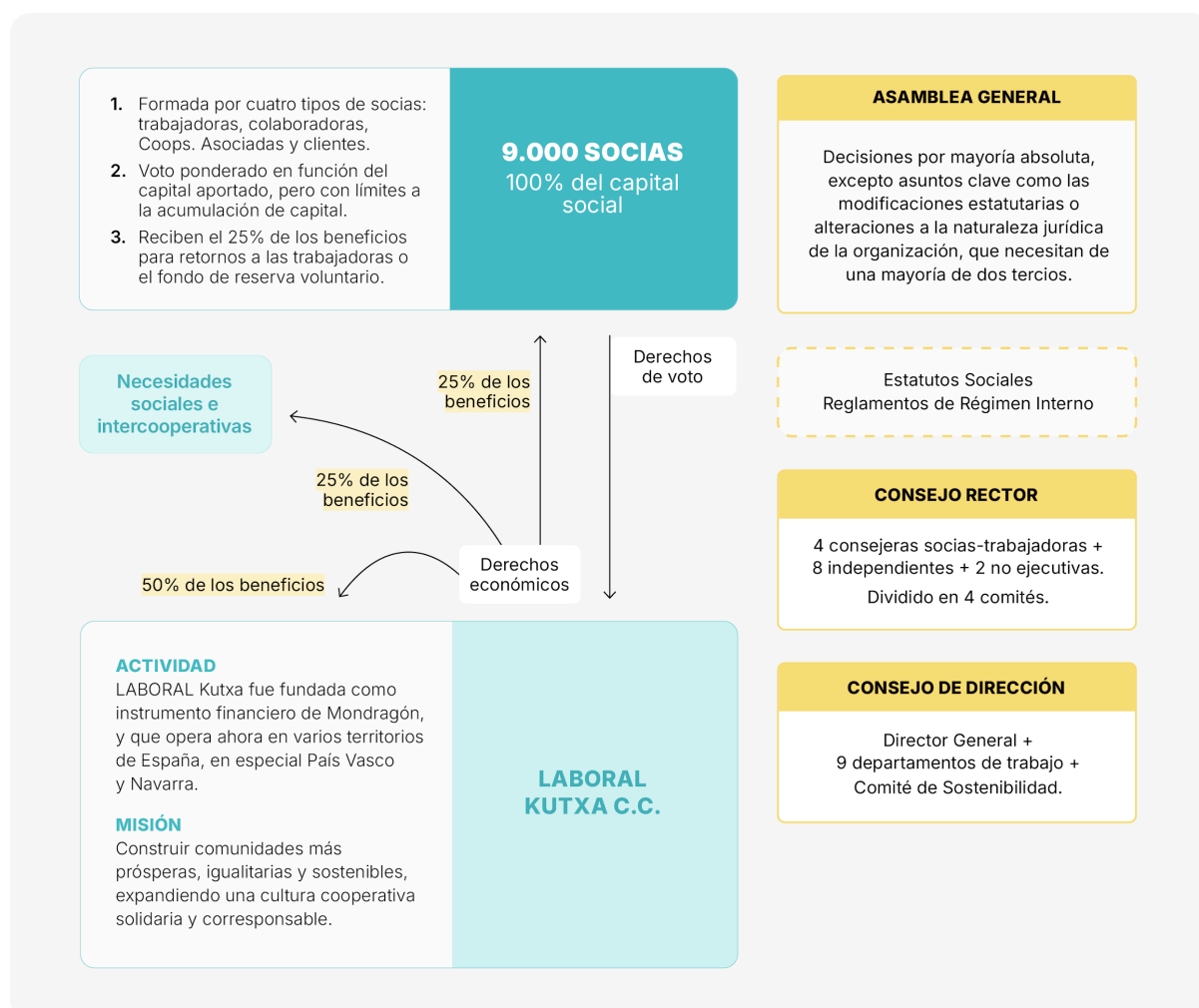
Durante todo este tiempo, LABORAL Kutxa creció y se consolidó, ajustándose a cambios importantes, pero su modelo empresarial nunca se modificó de manera sustancial. La propiedad se mantuvo siempre en manos de las socias —trabajadoras y Cooperativas Asociadas—, y su propósito siguió ligado a los valores del cooperativismo. Sin embargo, al pasar de una pequeña organización centrada en Mondragón a una entidad financiera de relevancia regional, su gobernanza evolucionó y se complejizó, al tiempo que la organización afianzaba su autonomía respecto al núcleo de Mondragón. Todo ello, junto con exigentes demandas regulatorias por tratarse de una entidad financiera, implicó también una progresiva profesionalización de la gobernanza, el Consejo Rector y la dirección.

En 2012, llegó la fusión con Ipar Kutxa. Varias razones explican esta decisión, pero la principal fue ganar tamaño y fortalecerse tras la crisis financiera de

2008, que trajo consigo fuertes exigencias de capital, solvencia y control de riesgo tanto a nivel nacional como europeo. Además, la fusión dio lugar a dos nuevos tipos de socias, las colaboradoras y las clientas, ampliando y diversificando la base social. En cuanto a gobernanza, esta unión supuso una reestructuración del Consejo Rector y la inclusión de varios comités y departamentos, y en línea con estas nuevas exigencias en el sector financiero, se reforzó la separación entre el Consejo Rector y el Consejo de Dirección.

Hoy en día, LABORAL Kutxa es una organización que se define por su madurez, con una sólida cultura y valores que han sido cultivados a lo

largo de más de 65 años. La organización ya fue fundada sobre fuertes principios cooperativos y con una visión centrada en la estabilidad y el largo plazo, pero cabe reconocer que ha sabido preservar y desarrollar dicha cultura con acierto. Pese a su heterogeneidad, el actual colectivo de socias está firmemente cohesionado y confía en los órganos de gobierno y gestión, hasta el punto de que “en la práctica, las decisiones se toman de manera casi unánime en la Asamblea General”, como explica Joseba Barandiaran, Director de Planificación Financiera y Sostenibilidad, que además añade que “no parece haber desconexión o tensiones entre las socias-trabajadoras y el resto de la plantilla.



DERECHOS DE VOTO Y GOBERNANZA

En LABORAL Kutxa, todas las socias tienen derecho a voto, aunque se otorgan votos adicionales en función de las aportaciones que van más allá del capital mínimo obligatorio. Así, ciertas decisiones en la Asamblea General son de voto ponderado, pero para evitar una excesiva concentración de poder, los estatutos establecen que las aportaciones de las socias no pueden exceder del 20% del capital social cuando se trata de personas jurídicas, ni del 2,5% en el caso de personas físicas. Este mecanismo se concibió para dar cierta influencia a aquellas que aportaban más capital sin renunciar al principio cooperativo de control democrático.

El capital social de la cooperativa está distribuido entre sus cuatro tipos de socias de la siguiente forma: las socias-trabajadoras poseen alrededor del 25%; las socias-colaboradoras —que mantienen un vínculo con la cooperativa sin trabajar en ella activamente—, poseen otro 15%, más o menos; las Cooperativas Asociadas —algunas fuera de Mondragón—, poseen alrededor del 50%; y las socias-clientas poseen el resto.

El esquema de gobernanza de LABORAL Kutxa sigue el patrón habitual en una cooperativa. Sus principales órganos son la Asamblea General, donde están representadas las socias, y el Consejo Rector, que representa y gestiona la cooperativa. Cabe destacar también el órgano ejecutivo, el Consejo de Dirección, que se encarga del desarrollo empresarial y el día a día de las operaciones. Debido a la

antigüedad y dimensión de LABORAL Kutxa, así como el sector en el que opera, este consejo está altamente profesionalizado.

- **Asamblea General:** los acuerdos se adoptan por más de la mitad de los votos, excepto en decisiones sobre asuntos clave, como las modificaciones estatutarias o las alteraciones a la naturaleza jurídica de la organización, que necesitan de una mayoría de dos tercios.
- **Consejo Rector:** Cuenta con 14 integrantes, de las cuales cuatro son socias-trabajadoras, ocho son independientes y dos son no ejecutivas. Las consejeras independientes no son socias de LABORAL Kutxa, pero sí son personas conectadas con el mundo del cooperativismo y de la economía social y solidaria. No es este necesariamente el caso de las consejeras externas, cuya función es la de aportar conocimiento empresarial. Todas las consejeras son elegidas por la Asamblea General, y aunque técnicamente cualquier socia puede presentarse al cargo, en la práctica, las candidaturas son propuestas por el propio Consejo Rector, que cuenta con un Comité de Nombramientos. En cuanto a requisitos, las personas aspirantes al consejo están sujetas a la aprobación de su idoneidad por parte del Banco de España, que asegura altos grados de competencia. Los acuerdos del consejo se aprueban por mayoría de votos,

aunque ciertos asuntos requieren una mayoría de dos tercios.

- **Consejo de Dirección:** lo conforman la Dirección General y nueve áreas clave. Todas las personas integrantes son elegidas por el Consejo Rector, y están sujetas también a la supervisión del Banco de España.

“En la actividad empresarial, en los resultados, en la relación con clientes, la visión a largo plazo guía las decisiones de gestión. Se trata de operaciones que piensan en el legado, no buscamos maximizar resultados”.

Joseba Barandiaran, director de Planificación Financiera y Sostenibilidad.

DERECHOS ECONÓMICOS Y FINANCIACIÓN

El capital social de LABORAL Kutxa está constituido por las aportaciones obligatorias y voluntarias de las personas socias. Por un lado, las aportaciones obligatorias mínimas son de 2.600€ para las personas físicas, 13.000€ para las personas jurídicas y 17.000€ en el caso de las socias-trabajadoras. Por otro lado, las aportaciones voluntarias generan intereses que son aprobados

anualmente por la Asamblea, aunque están limitados al 7,5% anual para desincentivar una cultura de maximización de beneficios.

Además, con el foco puesto en el largo plazo, existen condicionantes estrictos para la compraventa de capitales, que solo puede darse entre socias de la misma clase. Asimismo, cualquier socia puede pedir que se le devuelva el capital aportado, aunque esta devolución está siempre sujeta a la aprobación de la propia cooperativa, y conlleva la pérdida de condición de socio.

LABORAL Kutxa distribuye sus beneficios de este modo: el 50% del beneficio generado se destina al fondo de reserva obligatorio; un 25% se emplea en necesidades sociales e intercooperativas, principalmente a través de la Fundación Mondragón, en las que se incluyen educación, centros tecnológicos, o la lucha contra la pobreza; el resto queda a disposición de la Asamblea General, que puede distribuirlo en forma de retornos a las socias-trabajadoras o destinarlo al fondo de reserva voluntario. Respecto a los retornos, estos están sujetos al criterio de la Asamblea, y se añaden al capital social de la socia, con carácter indisponible.

RETOS, APRENDIZAJES Y ASPIRACIONES A FUTURO

Aunque resulta difícil valorar verdaderamente las dificultades enfrentadas en aquel momento, durante cierto tiempo tras su fundación el reto para LABORAL Kutxa fue su propia existencia. Contrariamente a los

bancos, la cooperativa empezó sin capital acumulado y sin la capacidad de abrirse a capital externo o endeudarse sin límite. Más adelante, fue complicada también la apertura a empresas externas a Mondragón ante la necesidad de diversificar riesgos y ganar escala, todo ello sin perder la esencia cooperativa. Los aprendizajes fueron muchos y valiosos, aunque destaca, por encima de todo, la importancia de centrarse en el largo plazo.

“En la actividad empresarial, en los resultados, en la relación con clientes, la visión a largo plazo guía las decisiones de gestión. Se trata de operaciones que piensan en el legado, no buscamos maximizar resultados”, explica Joseba Barandiaran, director de Planificación Financiera y Sostenibilidad.

En su historia reciente, el mayor reto fue el de superar la crisis financiera de 2008, y hacerlo acorde con los principios defendidos. En España, el empleo en el sector bancario cayó alrededor del 35%, y miles de oficinas fueron cerradas. Pensando en el colectivo, en LABORAL Kutxa se acordaron reducciones de salario o de jornada laboral, así como planes de jubilación anticipada.

“Se capeó el temporal de modo mucho menos traumático para la plantilla que en otras entidades” afirma Joseba Barandiaran, director de Planificación Financiera y Sostenibilidad.

Además, el ecosistema financiero cambió radicalmente. Las cajas de ahorro, que representaban el 49% de la

actividad financiera, desaparecieron casi por completo —sobrevivieron dos de 45—, fusionadas o absorbidas por bancos. LABORAL Kutxa siguió adelante y, de hecho, se puede argumentar que lo hizo precisamente gracias a su modelo de propiedad y a su cultura.

Un último punto en relación con la crisis es cómo sus consecuencias regulatorias afectan la gobernanza de la cooperativa. Si bien ya en 1993 el Reglamento de Cooperativas de Crédito estableció la obligación de valorar la idoneidad de los cargos, tras el Mecanismo Único de Supervisión adoptado en toda la UE en 2015, los estándares y la supervisión se tornaron mucho más exigentes, y se requiere ahora de perfiles con altas competencias y conocimientos técnicos, además de una mayor inclusión de consejeras independientes.

Finalmente, pensando en el futuro, el compromiso social y comunitario de LABORAL Kutxa llevó a la organización a crear el Comité de Sostenibilidad en 2022. La importancia que la cooperativa da a la acción frente al cambio climático queda patente en el hecho que este comité está integrado por el Consejo de Dirección al completo que, junto con los responsables internos de sostenibilidad, informa periódicamente a la Directora General y al Consejo Rector. Asimismo, la cooperativa sigue queriendo mantener la brecha salarial interna baja, aportar confianza a una clientela escéptica o incluso enfadada tras la crisis, y seguir trabajando en el ámbito del impacto social.

ELEMENTOS DESTACADOS EN SU MODELO DE PROPIEDAD

- En LABORAL Kutxa, el hecho de que las socias se autodenominen propietarias transitorias responsables de un legado habla de la madurez de su cultura y modelo de propiedad.
- La madurez de la cultura en la organización facilita que procesos complejos como la selección de las personas del Consejo Rector, los equilibrios entre los diferentes tipos de socias, o el foco en el medio y largo plazo, se realicen con fluidez.
- Este caso muestra cómo el modelo cooperativo también es válido para organizaciones de gran tamaño —24.700 M€ de balance—, y alto nivel de profesionalización.
- La distribución de los retornos financieros tiene límites explícitos y claros, y la trayectoria de suficiencia de la entidad para los diferentes grupos de interés da mucha estabilidad y coherencia al modelo de propiedad.

Riet Vell

AGRICULTURA ECOLÓGICA Y CONSERVACIÓN DE LA NATURALEZA

Riet Vell es una sociedad anónima fundada en Amposta en 2001. La empresa fue creada por iniciativa de SEO/BirdLife —la Sociedad Española de Ornitología—, una ONG constituida como asociación sin ánimo de lucro y dedicada al estudio y la conservación medioambiental, en particular de las aves y sus hábitats. Tras el éxito de un proyecto para evaluar la viabilidad del cultivo ecológico de arroz en el delta del Ebro, SEO/BirdLife estableció esta empresa con el fin de poner en marcha una explotación de arroz ecológico en la zona.

Desde entonces, produce y comercializa arroz, y actualmente ofrece también pasta de trigo duro y legumbres, todos producidos de forma ecológica. Riet Vell fue inicialmente impulsada por casi 200 personas y algunas ONG ambientales, que juntaron los recursos para la compra de una finca de 54 hectáreas donde poder empezar con el cultivo.



DATOS CLAVE

- Ubicación: Tarragona.
- Fundación: 2001.
- Facturación (2024): 573.347 €.
- Plantilla: 4 personas trabajadoras en la finca.
- N.º de personas socias: alrededor de 200.
- Modelo de propiedad alternativa: sociedad anónima con asociación sin ánimo de lucro como socia mayoritaria.
- Propiedad alternativa desde su fundación (2001).

SOBRE LA EMPRESA

El propósito de Riet Vell no se limita a la producción ecológica, sino que busca trabajar y promover una agricultura que contribuya a la conservación de especies y hábitats amenazados en espacios naturales como los humedales o las zonas esteparias. De hecho, dedica parte de su finca a la restauración y conservación de un humedal en el delta del Ebro. Además, la empresa trabaja también con productos del valle del Ebro y de las llanuras castellano-manchegas.

Hoy en día, Riet Vell cuenta con alrededor de 200 accionistas, más de 15.000 personas visitan cada año su finca en el delta del Ebro, tiene a cuatro personas trabajando a tiempo completo en la empresa, y en 2024 facturó 573.347 €.

ELECCIÓN DEL MODELO PEA

Riet Vell es un proyecto pionero de agroecología, que se define como una ciencia, práctica y movimiento social que aplica los principios de la ecología al diseño, manejo y evaluación de los sistemas agrícolas. El propósito de este enfoque es integrar conocimientos diversos y optimizar las interacciones entre plantas, animales, humanos y el medio ambiente, considerando además aspectos sociales para lograr sistemas alimentarios sostenibles y equitativos.

Al crear Riet Vell, SEO/BirdLife pretendía materializar esta práctica agrícola y demostrar su viabilidad, y al mismo tiempo ayudar a la conservación de hábitats de aves. "Somos un proyecto demostrativo, queremos producir y comercializar, y queremos inspirar a otros", explica Juan Carlos Cirera, director de la empresa.

Este proyecto empresarial agroecológico empezó con las aportaciones de capital de SEO/BirdLife y otras colaboradoras en su entorno, tanto personas como entidades. Para que fuera la ONG quien pudiera ejercer y mantener el control sobre la empresa, sus fundadoras optaron por un modelo de sociedad anónima, que permite la creación de varias acciones con distintos derechos. Así pues, inicialmente se crearon dos tipos de acciones: las acciones 'Clase A', que poseía mayormente SEO/BirdLife, y otorgaban tanto derechos de voto como económicos, y las 'Clase B', que fueron suscritas por numerosas socias interesadas en colaborar con la iniciativa, y que sólo proveían de derechos económicos.

Tras dos años de éxito en la producción y comercialización de su propia marca de arroz procedente de su finca en el delta del Ebro, en 2003 Riet Vell empezó a asociarse con empresas productoras locales en el valle del Ebro para trabajar también con trigo duro. Más adelante, en 2015, llegó la oportunidad de coordinarse con actores locales para el trabajo de las legumbres en los humedales castellano-manchegos.

De este modo, la mayor parte de la actividad de Riet Vell se realiza en colaboración con otras personas y pequeñas y medianas empresas, y más allá de la producción en su propia finca, la organización se encarga principalmente de la gestión y coordinación administrativa, el procesamiento y la comercialización. Además, en su finca se organizan visitas y actividades para alumnado, profesionales de la ornitología y amantes de las aves, o cualquiera que se interese por el proyecto y los hábitats que lo rodean.

En 2015, después de una situación económica complicada, las personas socias de Riet Vell acordaron una refundación estatutaria y una reestructuración de capitales para restablecer el balance patrimonial de la empresa. Fue entonces cuando las acciones 'Clase B' se convirtieron en acciones 'Clase A', quedando todas las acciones en una sola clase. Sin embargo, para asegurar que SEO/BirdLife siguiera manteniendo el control empresarial en el futuro, se acordó: que las socias debían delegar el voto a favor de SEO/BirdLife cuando

esta lo solicitara expresamente, y que, tal y como ya se establecía en los estatutos, la venta de acciones debía ofrecérsele primero antes de ser cedida a terceras partes.

Estas reglas fueron establecidas pensando en el largo plazo, pues en la práctica no existe ningún tipo de disputa. Dada la naturaleza del proyecto y el propósito de quienes lo fundaron, el entendimiento ha sido siempre una constante.

“Hasta ahora, todo ha sido unanimidad. La cultura es de confianza total y absoluta”, atestigua Juan Carlos Cirera, director de la empresa.

Durante 25 años, Riet Vell ha demostrado la viabilidad de su proyecto, a la vez que ha protegido y favorecido la naturaleza y la biodiversidad. Una de las claves ha sido precisamente la cohesión entre socias y dirección, así como el atento seguimiento de SEO/BirdLife: “No hay ningún tipo de tensión, y existe una colaboración muy estrecha”.

El proyecto, que poco a poco se va consolidando, genera resultados positivos, y la prioridad en la actualidad es amortizar el capital pendiente del préstamo. Desde su fundación, Riet Vell no ha generado dividendos para sus socias, pero estas, cuyas motivaciones nunca fueron económicas, no reclaman ningún beneficio monetario.



DERECHOS DE VOTO Y GOBERNANZA

Pese a ser una S.A. privada, Riet Vell cuenta con una base amplia de personas socias. Para entrar a formar parte de la empresa, la aportación mínima al capital es de 1.500€. SEO/BirdsLife es el accionista mayoritario, y actualmente posee el 18,64% de las acciones. La ONG actúa como principal socia del proyecto, y las demás socias apoyan su iniciativa. Asimismo, el derecho a pedir la delegación de voto cuando así lo considere afianza su control.

La gobernanza de Riet Vell cuenta con un órgano de gobierno, la Junta General de Accionistas, que representa al accionariado, y un órgano de gestión, el Consejo de Administración, que dirige y representa la empresa.

- **Junta General:** la junta aprueba sus acuerdos por mayoría simple, a excepción de ciertos acuerdos en los que, si el capital presente o representado supera el 50%, la mayoría absoluta es suficiente; sin embargo, si en segunda convocatoria las socias representan el 25% o más del capital sin alcanzar el 50%, serán necesarios dos tercios del capital a no ser que la ley exija una mayoría superior.
- **Consejo de Administración:** integrado actualmente por ocho personas, todas ellas elegidas por la Junta General. No existen requisitos ni condicionantes para quienes aspiran al cargo, ni tampoco la cualidad de socia, aunque desde hace tiempo se ha trabajado por la paridad de

género en el consejo, que cuenta ahora con cinco hombres y tres mujeres. A menudo es el propio consejo quien invita a la gente a postularse, aunque cualquiera que lo desee puede hacerlo. Los cargos no son retribuidos. Los acuerdos se adoptan por mayoría absoluta de las concurrentes a la sesión, salvo en los casos en los que la Ley exija una mayoría superior.

“Somos un proyecto demostrativo, queremos producir, comercializar e inspirar a otros”.

Juan Carlos Cicera, director.

DERECHOS ECONÓMICOS Y FINANCIACIÓN

La junta, por mayoría simple puede decidir sobre la distribución de beneficios de cada ejercicio. En la práctica, las personas socias de Riet Vell no reciben dividendos, dados los limitados resultados de la empresa, aunque con el paso del tiempo, las socias sí están viendo una cierta revalorización de sus acciones debido a las mejoras en la finca que manejan.

Aunque sí gozan de derechos económicos, las socias más bien ejercen un rol de *stewards* (custodias), dando tiempo a que el ciclo natural de la finca vaya dando sus resultados, pese a que los plazos puedan ser más

largos de lo esperado. Muy recientemente, Riet Vell ha aprobado una ampliación de capital de 448.210€, 3.370 acciones a 133€.

RETOS, APRENDIZAJES Y ASPIRACIONES A FUTURO

Para Riet Vell, el reto ha sido y sigue siendo, simplemente, mantener su viabilidad económica. Pero lo cierto es que, al mismo tiempo, ha sido capaz de integrar nuevas líneas de producto con cuidado y planificación, así como de utilizar su espacio para la formación y la divulgación medioambiental. Así, el proyecto ha experimentado un crecimiento sostenido que en ningún caso ha comprometido sus valores ecológicos, y en el que ha priorizado los aspectos ambientales y sociales en su actividad.

Este desarrollo consciente y paciente ha sido posible gracias a la cultura de la propia empresa. Que Riet Vell pueda centrarse en su propósito y guiar su actividad por los valores que defiende se debe, por un lado, a tener como principal propietaria y responsable a SEO/BirdLife, una asociación sin ánimo de lucro; y, por otro lado, a la cohesión, el compromiso, y la ausencia de presiones económicas por parte de su colectivo de socias.

De cara al futuro, Riet Vell contempla ya ciertos objetivos y aspiraciones. Recientemente, la empresa aprobó una ampliación de capital, que permite empezar a planear los siguientes pasos. "Vamos ajustados, y a veces cuesta incluso pensar en qué hacer. Pero con esta ampliación, tenemos objetivos que nos ilusionan", explica

Juan Carlos Cirera, director de la empresa. Por lo que se refiere a su actividad, por ejemplo, sería provechoso realizar ciertas mejoras en su infraestructura y funcionamiento para mejorar los márgenes. Pero Riet Vell también se plantea mayores objetivos, como la participación en un proyecto de cultivo de arroz ecológico panmediterráneo, que incluye a actores de otros países como Egipto, Italia, Turquía o Marruecos. Otros objetivos son el lanzamiento de una nueva marca, o el trabajar un nuevo producto: la sal.

Cabe destacar que, a pesar de la unanimidad y la fluidez en su gobernanza, la empresa sigue interesada en mecanismos que garanticen la tutela de SEO/BirdLife en el futuro. Así, la reciente ampliación de capital ha venido acompañada de una cláusula que requiere que cualquier compra de más de 300 acciones deberá ser aprobada por el Consejo de Administración, evitando así la posibilidad de acumulación de poder por parte de otras partes.

ELEMENTOS DESTACADOS EN SU MODELO DE PROPIEDAD

- En Riet Vell, una organización sin ánimo de lucro ejerce el rol de socia mayoritaria-*steward* de una empresa custodiando el propósito a largo plazo. Un modelo que perdura desde hace 25 años
- El rol de liderazgo de SEO/BirdLife permite la entrada en el accionariado de una base social alineada con su propósito. Este alineamiento ha sido clave

para tener una cultura sólida y desde ahí gestionar las expectativas sobre el retorno económico, o los momentos difíciles como la reducción de capital.

- Una vez más, se observa que los modelos de propiedad empresarial alternativa evolucionan con el tiempo para adaptarse al contexto y a las necesidades de la organización.

SIRIS Academic

DECISIONES BASADAS EN DATOS PARA UNA SOCIEDAD MEJOR

SIRIS Academic se fundó en 2010 por Bernardo Rondelli, Sebastian Stride y Solange Chavel como una empresa de servicios de consultoría de investigación para procesos de toma de decisiones e inversión en materia de políticas públicas. Desde su origen, la empresa fue concebida para aportar un enfoque basado en la evidencia a las políticas públicas, que ponga el énfasis en la reproducibilidad, la reflexión crítica y la ética bajo el convencimiento de que las decisiones basadas en datos contribuyen a crear sociedades más justas y responsables.



DATOS CLAVE

- Ubicación: Barcelona.
- Fundación: 2010.
- Facturación (2024): 3,5 M€.
- Plantilla (2024): 45 personas.
- Modelo de propiedad alternativa: empresa propiedad de fundación.
- Propiedad alternativa desde marzo de 2023.

SOBRE LA EMPRESA

SIRIS Academic opera en base a tres principios esenciales:

- **Generación de valor e impacto social a largo plazo:** de hecho, sus estatutos recogen que la empresa no prioriza el ánimo de lucro y que la rentabilidad es un medio para la consecución del propósito.
- **Distribución equitativa de la riqueza:** los salarios guardan una relación de 2:1 y se mantienen alineados con los del sector de la investigación. De cara a sus clientes, la empresa pone especial énfasis en la transparencia de precios y la excelencia en el servicio. Pero, sobre todo, SIRIS Academic procura que los resultados de sus investigaciones y sus productos beneficien a toda la sociedad.
- **Cultura organizacional basada en la transparencia y la inteligencia colectiva:** la

empresa se ve como una plataforma que facilite la aportación de valor añadido e impacto social a través de los proyectos e iniciativas de su equipo.

A finales de 2024, la compañía contaba con un equipo internacional e interdisciplinar de unas 45 personas procedentes de 15 nacionalidades, y con un amplio abanico de clientes de más de 25 países.

Su volumen de negocio alcanza 3,5 millones de euros, con un presupuesto de I+D+i de aproximadamente 200.000 euros anuales.

ELECCIÓN DEL MODELO PEA

SIRIS Academic se constituyó en diciembre de 2010 como una sociedad limitada; sin embargo, con el paso del tiempo, las personas fundadoras se hicieron conscientes de los límites de esta estructura jurídica. El modelo de propiedad tradicional —eficiente, familiar y jurídicamente sencillo— también presentaba vulnerabilidades.

A medida que la reputación de SIRIS Academic crecía y empezaban a llegar ofertas de adquisición, surgió una pregunta fundamental: ¿cómo podía la empresa proteger su propósito frente a los intereses económicos de quienes fueran sus propietarias?

Las personas fundadoras se dieron cuenta de que, aunque habían construido una cultura sólida, esta dependía en gran medida del compromiso personal. Los modelos de propiedad habituales, guiados por el

retorno financiero y la lógica del crecimiento, podrían acabar distorsionando el propósito original de la organización.

Esto llevó a una reflexión profunda sobre cómo limitar el beneficio individual y garantizar que la motivación permaneciera anclada en el impacto del proyecto, no en su posible valor de mercado.

En 2022, las tres personas fundadoras decidieron empezar la transición hacia una estructura de propiedad que protegiera el propósito a largo plazo e impidiera que la empresa pudiera ser objeto de compras especulativas. “Era una evolución alineada con nuestra visión y parte del camino natural de la organización, si bien la elección se vio provocada por un par de intentos de compra por parte de otras compañías del sector”, detalla Bernardo Rondelli, co-fundador de SIRIS Academic y presidente de la Fundación SIRIS.

Bernardo, Sebastian y Solange se decantaron por implantar un modelo de propiedad orientado al propósito (*steward-ownership*) en el que la empresa pasaría a ser propiedad de una fundación.

Así, en 2023 se constituyó la Fundación SIRIS como organización privada sin ánimo de lucro y sin actividad comercial propia, con el objetivo de velar por la orientación al propósito de SIRIS Academic.

En ese momento, las tres personas fundadoras donaron el 100% de las participaciones a la fundación y optaron por una aproximación por fases

que les permitiría, primero establecer los pilares del modelo y la protección básica para, poco a poco, ir completando el sistema de gobernanza y la adaptación de la cultura de la organización.

Por voluntad estratégica, la fundación se define como una plataforma facilitadora de un cambio sistémico en el ámbito de las políticas públicas de educación superior, investigación e innovación. SIRIS Academic S.L. es uno de los principales instrumentos a través de los cuales la fundación lleva a cabo esta visión; y la fundación contempla la posibilidad de incorporar otras empresas bajo su paraguas, con el fin de reforzar sinergias y ampliar su capacidad de generar valor público y social.

La Fundación SIRIS tiene dos líneas de trabajo. Una es ser propietaria custodia de las organizaciones que controle, lo que significa:

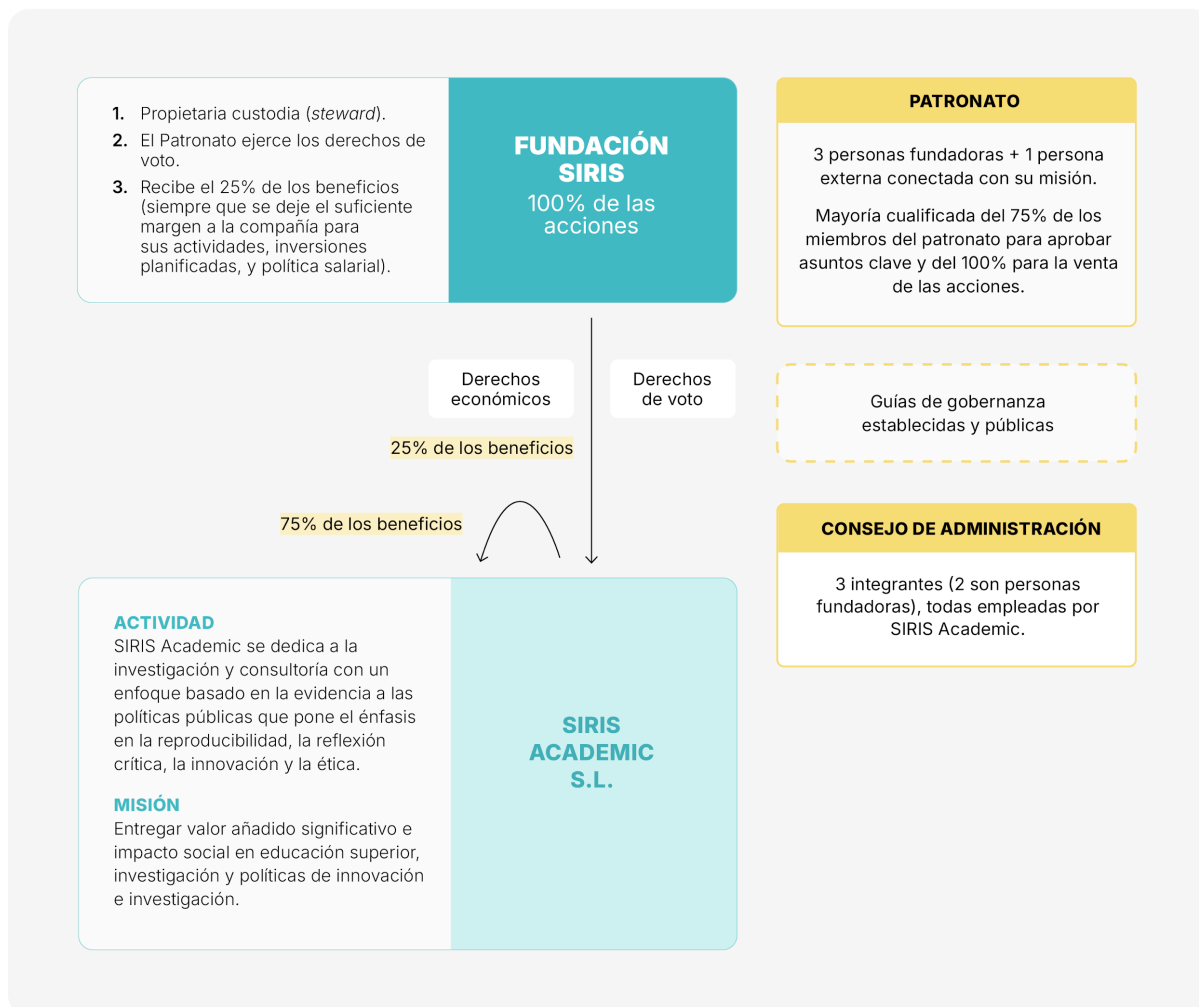
- **Fomentar una cultura centrada en la creación de valor a largo plazo:** este enfoque permite hoy a SIRIS Academic priorizar decisiones alineadas con sus valores fundamentales, enfocándose en la investigación, la innovación y en inversiones

estratégicas que generen valor duradero e impacto significativo.

- **Cuidar y respetar a las partes interesadas:** impulsar en las organizaciones que controla, la necesidad de cuidar y respetar a todos los grupos de interés afectados —directa o indirectamente—, por las actividades que realizan.

Además, la Fundación puede iniciar y catalizar proyectos que impulsen un cambio positivo y aporten valor al sistema en el que participan sus empresas. Específicamente, la Fundación puede poner en marcha iniciativas y actividades para:

- Apoyar la investigación, la educación y la innovación, que considera elementos críticos del bien común.
- Promover la ciencia abierta y el gobierno abierto, contribuyendo a diseminar el conocimiento de manera amplia, inclusiva y transversal.
- Apoyar el uso de la evidencia científica en los procesos de toma de decisiones e inversión pública.



DERECHOS DE VOTO Y GOBERNANZA

El 100% de las participaciones de SIRIS Academic son propiedad de la Fundación SIRIS y su patronato ejerce los derechos de voto. Inicialmente, el patronato estuvo formado únicamente por los tres miembros fundadores de SIRIS Academic, quienes pueden permanecer indefinidamente en él salvo renuncia expresa o por decisión de la mayoría del órgano.

Recientemente se ha incorporado una persona externa a la empresa y otra está en camino, con el fin de ampliar el radio de alcance de SIRIS y su impacto sistémico.

A inicios de 2025 se terminó de formalizar una guía de gobernanza del patronato de la Fundación SIRIS y su relación con el consejo de administración de SIRIS Academic S.L., que completó los derechos y deberes establecidos en los documentos fundacionales. Así, se estableció una mayoría cualificada del 75% de los miembros del patronato para aprobar asuntos clave de SIRIS Academic y del 100% para la venta de las participaciones de SIRIS Academic.

Los nuevos miembros del patronato son elegidos por los existentes, por un período de tres años y con posibilidad de renovación por dos términos más,

en el patronato debe haber al menos un miembro que forme parte del equipo de SIRIS Academic y al menos una persona externa. Los miembros del patronato tienen que ser personas apasionadas de la misión de la fundación, íntegras y transparentes. Además, deben conformar un equipo diverso y aportar experiencia en educación e investigación, políticas públicas, filantropía y financiación de iniciativas con impacto social, consultoría, habilidades intrapersonales y de gestión de personas.

DERECHOS ECONÓMICOS Y FINANCIACIÓN

La propuesta de aplicación del resultado de la empresa se acuerda anualmente entre el patronato de la Fundación SIRIS y el Consejo de Administración de SIRIS Academic. Dicha propuesta debe asegurar, en primer lugar, la sostenibilidad y estabilidad económica de la empresa.

El dividendo que la empresa reparte a la fundación se basa en el volumen de negocio anual y debe dejar suficiente margen a la compañía para garantizar todas sus actividades necesarias, llevar a cabo las inversiones planificadas y deseables e implementar su política salarial. Como indicación general, se reparte un mínimo del 25% del margen después de reservas a la fundación para realizar sus actividades regulares.

Los ingresos anuales de la Fundación SIRIS provienen de los dividendos de las empresas que controla y de otras fuentes como donaciones y subvenciones, y se utilizan para cumplir su misión. Cada año, también se acuerdan los proyectos de la Fundación SIRIS, para los que la empresa puede aportar recursos exclusivamente de manera pro-bono.

RETOS, APRENDIZAJES Y ASPIRACIONES A FUTURO

El de SIRIS es un caso de transición intencionada hacia un modelo de propiedad orientado al propósito pionero en España.

“Era una evolución alineada con nuestra visión y parte del camino natural de la organización, si bien la elección se vio provocada por un par de intentos de compra por parte de otras compañías del sector”.

Bernardo Rondelli, co-fundador de SIRIS Academic y presidente de la Fundación SIRIS.

A partir de marzo de 2023, con los pilares iniciales establecidos, la empresa y fundación han ido cumpliendo distintos hitos para terminar de definir el nuevo sistema. El proceso está siendo orgánico y participativo, de manera que se pone en práctica el modelo de gestión imaginado por las personas fundadoras.

Con el paso del tiempo, es necesario responder a necesidades estructurales y de procesos para completar aspectos de gobernanza, pero sobre todo culturales, que se van generando como consecuencia de:

- El nuevo rol de las personas fundadoras.
- La entrada de nuevas personas en el patronato de la fundación.
- La aplicación del estatuto de colaboración entre las dos entidades.
- El crecimiento de la organización bajo la visión de ecosistema empresarial con aspiración de cambio sistémico en su sector.

El caso de SIRIS Academic demuestra que, al establecer un modelo de fundación de control, las personas fundadoras pueden asegurar que la empresa permanezca fiel a su propósito, manteniendo su modelo organizacional y protegiéndola de intereses individuales y posibles adquisiciones por parte de terceros. En este caso, la Fundación SIRIS —sin involucrarse directamente en las operaciones comerciales— ejerce una influencia estabilizadora y asegura que la misión educativa y la creación de un impacto social positivo no se vean comprometidos por la necesidad de generar valor financiero a corto plazo.

ELEMENTOS DESTACADOS EN SU MODELO DE PROPIEDAD

- Las personas fundadoras de SIRIS Academic concibieron a la empresa como un instrumento para generar valor social y no para la maximización del beneficio.
- Con el tiempo, las personas fundadoras constataron que ante las dinámicas de mercado del sector en el que operaban era imperativo modificar el modelo de propiedad de la

empresa para asegurar el propósito y que este no sólo estuviera vinculado a las personas fundadoras o aquellas afines con la cultura y la esencia de SIRIS Academic.

- La Fundación SIRIS y su relación con SIRIS Academic continúan su desarrollo a través de un proceso orgánico y participativo.

A diferencia del caso de ILUNION, donde una fundación y una corporación de derecho público y carácter social sin ánimo de lucro crean una empresa que opera en el mercado para promover el propósito de las organizaciones madre, SIRIS Academic es el ejemplo de cómo una sociedad de capital que en su esencia y génesis prima su propósito por encima del beneficio económico acude a la propiedad alternativa para salvaguardar y prolongar en el tiempo, la primacía del propósito frente al capital.

Som Energia

ENERGÍA RENOVABLE SIN ÁNIMO DE LUCRO

Som Energia, fundada en Girona en 2010, es una cooperativa de personas consumidoras y usuarias de energía renovable sin ánimo de lucro. La organización se creó a partir de la iniciativa del docente Gijsbert Huijink, sus amistades y parte del alumnado de la universidad de la ciudad que, en discusiones sobre las alternativas a los combustibles fósiles, se asombraban ante el escaso aprovechamiento de la energía solar en su territorio. A raíz de esos debates, nació la idea de una cooperativa de energía renovable, la primera en España.

Desde entonces, Som Energia se dedica a la comercialización y producción de energía eléctrica y calorífica proveniente de fuentes renovables, así como a la prestación de servicios y la distribución de productos relacionados. Si bien la cooperativa se ha consolidado en territorio catalán —donde se concentran el 68,14% de sus personas y entidades socias—, a día de hoy está ya presente en todas las comunidades autónomas del país, a excepción de Ceuta y Melilla.



som
energia

DATOS CLAVE

- Ubicación: Girona.
- Fundación: 2010.
- Facturación (2024): 69 M€.
- Plantilla (2024): 134 personas.
- Nº socias (2024): más de 86.000.
- Modelo de propiedad alternativa: cooperativa de personas consumidoras y usuarias sin ánimo de lucro.
- Propiedad alternativa desde su fundación (2010).

SOBRE LA EMPRESA

Desde sus orígenes, Som Energia se ha regido por sólidas convicciones en materia de democracia y sostenibilidad.

Su propósito es la transformación del modelo energético hacia uno íntegramente renovable, democratizado y que garantice un futuro sostenible, y se guía por los valores de humanidad, igualdad, transparencia, cooperación e impacto social. Así pues, su labor se centra en favorecer la información, la formación y la defensa de un nuevo modelo que promueva una transición energética transformadora y justa.

En 2024, Som Energia gestionó más de 118.000 contratos de suministro eléctrico, produjo 30.044 MWh y facturó 69 millones de euros, y en la actualidad cuenta con más de 86.000 socias y una plantilla de 134 personas.

ELECCIÓN DEL MODELO PEA

Som Energia surgió como idea en el ámbito universitario, fruto de reflexiones en torno al modelo energético vigente. Ahí se señalaba la excesiva centralización y falta de participación ciudadana; la concentración de poder en pocas empresas; la priorización del beneficio económico respecto a intereses sociales y ambientales; la dependencia de combustibles fósiles y energía nuclear; o las barreras al autoconsumo y a la generación distribuida.

El profesor de Economía Gijsbert Huijink, principal impulsor —y gerente hasta 2018— del proyecto, hizo un llamamiento a la constitución de una cooperativa de energía renovable que sirviera de ejemplo y punta de lanza de estas reivindicaciones. Poco después, cerca de 150 personas socias fundaron la organización.

Ya desde su constitución, la organización se marcaba objetivos ambiciosos: transformar el modelo energético del país en uno basado exclusivamente en renovables, y otorgar su control a la ciudadanía. Asimismo, Som Energia quería defender los derechos y la participación de las personas consumidoras y usuarias, y asegurarse de que sus beneficios sirvieran siempre como medio para alcanzar su fin social.

Todas estas razones llevaron a las personas fundadoras a materializar su idea en forma de cooperativa de personas consumidoras y usuarias sin ánimo de lucro.

Un año después de su fundación, en 2011, la cooperativa empezó con la comercialización de energía verde certificada, y en 2012 inició su propia producción con la inauguración de su primera planta fotovoltaica en Lleida. Ese mismo año, además, hubo otros dos grandes acontecimientos: por una parte, Som Energia abrió la posibilidad de realizar inversiones voluntarias a su capital social para financiar proyectos renovables de la cooperativa; y por la otra, se crearon varios grupos locales en otras localidades del territorio, espacios de participación voluntaria de las personas socias que son pieza importante en materia de difusión y formación, así como de participación democrática y descentralizada.

Estos inicios no fueron fáciles, pues levantar el proyecto requirió de grandes esfuerzos por parte de un pequeño grupo impulsor que entraba en un mercado consolidado, sin recursos y a contracorriente. Sin embargo, la reducida plantilla puso empeño y las socias se mostraron fieles al proyecto, que poco a poco se fue desarrollando y profesionalizando.

En 2015 la cooperativa sumaba ya 23.500 socias, y en aras de seguir creciendo y construir instalaciones de generación de energía renovable, lanzó el proyecto 'Generación kWh', un esquema financiero para la financiación colectiva de este tipo de proyectos. Desde entonces, Som Energia ha mantenido un buen crecimiento a nivel societario y buena salud financiera, y ha superado el 'Impuesto al Sol', la recesión derivada de la COVID-19 y la crisis energética de 2021. En la actualidad, Som Energia es la

cooperativa energética más grande de Europa.

Este éxito ha sido posible gracias a las buenas relaciones y coordinación entre los órganos de gobernanza, las personas y entidades socias y la plantilla, todas ellas firmemente comprometidas con el propósito del proyecto. "La relación entre la base social y el equipo técnico es muy buena, y además existen grupos de trabajo mixtos" explica Yaiza Blanch, técnica de participación. Desde su origen, la estructura de gobernanza de la cooperativa no ha sufrido grandes cambios, aunque sí es cierto que se ha trabajado intensamente en dos aspectos:

- Primero, Som Energia ha experimentado con **diferentes experiencias de liderazgo** con el objetivo de priorizar la autogestión, dando lugar en 2023 al nombramiento de la Coordinación General y la constitución del Equipo de Pilotaje, órganos centrados en la estrategia a largo plazo y encargados de acompañar tanto al Consejo Rector como al equipo técnico.
- Segundo, dada la progresiva **complejidad en la toma de decisiones y la participación derivadas del crecimiento** de la propia cooperativa, Som Energia ha puesto esfuerzos en prepararse e innovar en este sentido.



DERECHOS DE VOTO Y GOBERNANZA

En Som Energía, existen dos tipos de personas socias. Las socias-consumidoras, que son más de 86.000, y las socias-trabajadoras, aunque esta segunda figura solo existe sobre el papel, pues de momento nadie ostenta esta condición. Son las socias las que poseen derechos de voto —se aplica la norma de una persona, un voto— y ejercen el control sobre la cooperativa.

La estructura de gobernanza de Som Energía sigue el esquema habitual en una cooperativa. Cuenta con dos órganos principales: la Asamblea General, donde participan las personas y entidades socias y que ejerce el control sobre la cooperativa, y el Consejo Rector, que representa a esta base social, cuida de su misión y valores y fija las directrices de actuación de acuerdo a la voluntad de la asamblea.

- **Asamblea General:** En la asamblea, los acuerdos se aprueban por mayoría de votos de las personas asistentes o representadas. Sin embargo, se necesita una mayoría cualificada de dos tercios de las socias para la aprobación de cambios en la estructura societaria de la cooperativa, la emisión de obligaciones y títulos participativos, modificaciones en los estatutos sociales, o la aprobación del reglamento de régimen interno, entre otras.
- **Consejo Rector:** En la actualidad cuenta con ocho miembros, elegidos por votación secreta en

la Asamblea General. Los cargos no son retribuidos, y las aspirantes se presentan de forma voluntaria. No existen requisitos específicos —más allá de ser socia— para entrar en el consejo, aunque es voluntad de la cooperativa el promover la máxima diversidad entre sus miembros. Además, hay un trabajo exhaustivo de preparación y formación de los miembros por parte del equipo técnico. Los acuerdos del Consejo Rector son aprobados por consenso, siguiendo la metodología de la sociocracia.

- Asimismo, es importante para su gobernanza la labor de la **Coordinación General**, formada por dos personas elegidas por el Consejo Rector y el equipo técnico, y que vela por el largo plazo. Con el apoyo del **Equipo de Pilotaje**, se encarga de desplegar y mantener la autogestión de la cooperativa, acompañando tanto al Consejo Rector como al equipo técnico. Por su parte, en el Equipo de Pilotaje están representados todos los equipos autogestionados de la cooperativa, y ahí se toman decisiones transversales de carácter estratégico y operativo. Sus representantes se eligen por sociocracia por parte de las integrantes de los distintos equipos.

DERECHOS ECONÓMICOS Y FINANCIACIÓN

Dado que se trata de una entidad sin ánimo de lucro, Som Energia no distribuye dividendos entre sus socias, sino que reinvierte todos sus beneficios en la consecución de su propósito. La cooperativa requiere de una aportación obligatoria de 100€ por parte de nuevas socias, y ofrece también la posibilidad de hacer aportaciones voluntarias —de entre 100€ y 100.000€— que reportan un interés actualmente fijado en el 2% nominal anual. En el caso de las socias-trabajadoras, la aportación requerida es de 1000€.

En lo que se refiere al reparto de beneficios, de los obtenidos por actividad de la cooperativa, al menos un 20% se destina al fondo de reserva obligatorio y el 10% al fondo de educación y promoción cooperativas, mientras que el resto se envía al fondo de reserva voluntario, que tiene carácter irrepartible. Además, tanto el 50% de los excedentes provenientes de la regularización de balances como el 100% de los excedentes procedentes de las plusvalías obtenidas por la venta de activos se destinan también al fondo de reserva obligatorio.

Por último, cabe destacar la financiación que la cooperativa obtuvo durante varios años a través del proyecto 'Generación kWh' para la construcción o compra de nuevas instalaciones de generación de energía renovable. Se trataba de un sistema de préstamos que no se basaba en un retorno financiero sino energético. Así, cualquier persona o entidad podía aportar al proyecto y Som Energia se

comprometía a la devolución de la cantidad aportada en cuotas anuales a lo largo de 25 años. Un mecanismo innovador para paliar las dificultades de acceso al capital propias del modelo cooperativo en un sector tan intensivo en capital como el energético.

RETOS, APRENDIZAJES Y ASPIRACIONES A FUTURO

Más allá de las etapas iniciales del proyecto, el mayor reto económico para Som Energia fue el de superar el invierno de 2021, cuando los altos precios de la energía amenazaron la supervivencia de la cooperativa. Incluso, durante unos meses en 2022, se cerró la entrada a nuevas personas socias y contrataciones. Sin embargo, tras lanzar una petición, y como prueba del compromiso de sus socias, la cooperativa recaudó 10 M€ en aportaciones voluntarias en tres semanas, una cifra que subió hasta los 16,5 M€ y que permitió seguir adelante.

Asimismo, Som Energia ha trabajado para fomentar la participación de sus socias, y hace hincapié en promover la acción colectiva, la autogestión y el proceso democrático. Es por eso por lo que a lo largo de los años ha puesto el foco también en desarrollar mecanismos que faciliten y animen a la participación. En este sentido, es destacable, por un lado, la diagnosis sobre participación que la cooperativa realizó en 2022 con el objetivo de analizar y mejorar la calidad de sus procesos participativos. Por otro lado, es significativa la introducción en 2023 de 'La Gran Conversación', un proceso colectivo de reflexión estratégica que se celebra cada dos años. En él

participan todos los órganos de gobierno, e incluye una encuesta a toda la base social y una deliberación de treinta personas socias escogidas por sorteo, todo ello para definir legítimamente las líneas estratégicas de la cooperativa.

“Muchas personas ya están concienciadas y ahora queremos romper este techo de cristal y llegar a más gente”.

Yaiza Blanch, técnica de Participación.

De cara al futuro, es importante mencionar dos objetivos. El primero tiene que ver con la organización societaria de Som Energia, que quiere desarrollar la figura de la socia de trabajo para que sea operativa y comenzar a caminar en esta nueva composición de la propiedad colectiva.

Ligado a esto, se prevén cambios estatutarios para la inclusión de dos representantes de las socias-trabajadoras en el Consejo Rector, así como la ponderación del voto para que éstas representen el 15% de la Asamblea. El segundo reto es más bien estructural, y concierne a los bancos. Som Energia, junto con muchas otras entidades cooperativas, lleva tiempo demandando instrumentos específicos de financiación, que se ajusten a su propósito y modelo de propiedad.

Por último, el reto principal de Som Energia es el de seguir aumentando el número de socias. Pese a su increíble

crecimiento, la organización solo ha sumado unas 3.000 nuevas incorporaciones desde 2022.

ELEMENTOS DESTACADOS EN SU MODELO DE PROPIEDAD

- Som Energia combina un modelo de propiedad distribuida entre sus personas consumidoras con un propósito socioambiental en el sector energético.
- Este modelo se fortalece con una mayoría cualificada requerida para modificar su estructura jurídica y propósito, con una base social amplia de 86.000 socias.
- La cultura de la organización es sólida y cohesionada, con una base social alineada con el modelo empresarial y el equipo técnico desde sus orígenes, lo que aporta resiliencia en momentos difíciles como la crisis energética de 2021.
- Los desafíos de acceso al capital habituales en las cooperativas se van resolviendo coyunturalmente con proyectos colectivos, pero sigue habiendo un reto estructural de acceso a financiación.
- El carácter sin ánimo de lucro de Som Energia no impide que la cooperativa tenga una oferta y un servicio competitivos en el mercado energético.

Información adicional

Puedes acceder al estudio 'Modelos de Propiedad Empresarial Alternativa (PEA) en España' en la [página web de Somos Stewards](#).

Autoría y obras derivadas

©2026 Fundación Ecología y Desarrollo / Somos Stewards.

Este documento está publicado bajo la licencia **Creative Commons Atribución–No Comercial–Compartir Igual 4.0 Internacional (CC BY-NC-SA 4.0)**. Esto quiere decir que se permite copiar, redistribuir y adaptar el contenido, total o parcialmente, siempre que se cumplan todas las condiciones siguientes:

Atribución

Debe reconocerse de forma clara y visible la autoría original, indicando:

- *Fundación Ecología y Desarrollo / Somos Stewards* como entidad autora.
- El título del informe.
- El año de publicación.
- Un enlace a la licencia CC BY-NC-SA 4.0.

Uso no comercial

No se permite el uso del contenido ni de sus versiones adaptadas con fines comerciales directos o indirectos, salvo autorización expresa y por escrito de Somos Stewards.

Compartir igual

Cualquier obra derivada —incluyendo traducciones, resúmenes o adaptaciones basados en este informe— debe distribuirse bajo la misma licencia CC BY-NC-SA 4.0, sin restricciones adicionales.

Indicaciones para obras derivadas

A efectos de esta licencia, se consideran obras derivadas, entre otras, las traducciones a otros idiomas, adaptaciones para contextos educativos o formativos, la reorganización o reinterpretación del contenido o la integración sustancial en otros documentos o marcos conceptuales.

Quien realice una obra derivada deberá:

- Indicar claramente que se trata de una adaptación, especificando las modificaciones realizadas respecto al texto original.
- No sugerir respaldo, validación ni afiliación por parte de Fundación Ecología y Desarrollo / Somos Stewards, salvo acuerdo explícito.
- Respetar el sentido y el propósito del contenido, evitando usos que lo descontextualicen de forma manifiesta o contraria a su finalidad.

Elaboración

Somos Stewards

www.somos-stewards.org

Agradecimientos

Iñaki Alonso.

Joseba Barandiaran.

Yaiza Blanch.

Juan Carlos Cicera.

Estibalitz Egidazu.

Ignacio Escolar.

Ana María López de San Román.

Encarnación Moya.

Bernardo Rondelli.

Uso del lenguaje

Estos casos reales han sido redactados con criterios de lenguaje inclusivo correcto en español, salvo en las citas directas de las personas entrevistadas. La utilización del término 'socias' engloba a personas y/o entidades socias.