Enseña lo que sabes,
que tu sueño continúe

Transmisión empresarial

Empleo

Legado

Responsabilidad Social

etess

anel

Txus Rey

Antigua propietaria de Beitu, Centro de Turismo Rural de Beire

Los tres responsables de la empresa, después de 29años, o nos habíamos jubilado o estábamos cerca de hacerlo. Era imprescindible buscar la fórmula para que el proyecto siguiese adelante. Después de un largo proceso, vimos que lo mejor era que el grupo de trabajadores se organizara en una cooperativa.

Así, hemos dejado definitivamente la gestión y conseguido nuestro deseo inicial de que nuestro proyecto continúe.

Ha sido un camino largo y complicado, durante el cual hemos tanteado diversas posibilidades. Estamos seguros de que, si no hubiéramos tenido a ANEL a nuestro lado, hubiera sido más difícil. Ha sido una parte importante en la toma de decisiones y fundamental en su apoyo, tanto a nivel legal como formativo. Con ellos hemos aprendido mucho y nos han dado seguridad cuando el proceso ha terminado. Nos aportaron las herramientas para no perdernos, con una entrega completa.

Era imprescindible que el proyecto siguiese adelante. Después de un largo proceso, vimos que lo mejor era que el grupo de trabajadores se organizara en una Cooperativa

Hay que pensar muy bien, con calma y sin prisa, en una situación de este tipo. ANEL entendió perfectamente la situación, la necesidad de dar continuidad a un proyecto personal o grupal en el que las personas han puesto, durante años, todo lo mejor de sí mismas.

Eduardo Inzaurralde, Iñaki Irigoyen y Carmen Ester

Nuevos propietarios de Beitu, Centro de Turismo Rural de Beire

La transmisión empresarial es una buena oportunidad para seguir con un negocio que está en marcha, sobre todo, si estás implicado y te gusta lo que estás haciendo. Además, es una satisfacción ver que con tu trabajo sigue adelante y, poco a poco, va creciendo.

El trabajo en el albergue siempre ha sido de economía social. Desde hace mucho tiempo se pertenecía a REAS. Al jubilarse la anterior plantilla y propietarios, los trabajadores que nos quedamos quisimos continuar. El proceso con la antigua propietaria ha sido muy bueno. La relación siempre ha sido cordial a lo largo de todos estos años y no cambió. El proceso de transmisión todavía no ha terminado, pero todo va por buen camino. La ayuda de ANEL ha sido muy importante en él.

El trabajo en el albergue siempre ha sido de economía social. Al jubilarse la anterior plantilla y propietarios, los trabajadores que nos quedamos quisimos continuar

Si te encuentras a las puertas de la jubilación, pero no tienes relevo generacional o si simplemente estás pensando en optar por nuevos caminos, puedes dar continuidad a tu proyecto con la **transmisión empresarial** a través de una **cooperativa** o una **sociedad laboral**.

Este es un proceso a través del cual los bienes y derechos de explotación del actual negocio o de alguna de sus partes se venden, arriendan o se ceden a una **nueva empresa** creada por las y los trabajadores.

También puede transmitirse la propia **sociedad de capital** existente a la plantilla, a través de la adquisición de las acciones o participaciones sociales para que esta, posteriormente, se transforme en un **nuevo modelo empresarial de economía social**.

¿Cuáles son los beneficios?

Transmisión de saberes y experiencia

Si se planifica con tiempo y adecuadamente, la persona propietaria de la empresa puede participar activamente en el proceso. Tu experiencia y conocimiento del mercado y de la competencia, de los clientes y de la gestión empresarial será sumamente valiosa para la nueva dirección.

Tu jubilación puede ser gradual, si lo deseas también, acompañando a las personas trabajadoras en el proceso de transmisión.

No necesitas buscar compradores y puedes concentrarte en la continuidad de la empresa.

El *know how* que atesoras ayudará a la plantilla a mantener la viabilidad del proyecto y a afrontar el futuro con más conocimiento y recursos.

Preservar la historia e identidad del proyecto

En muchas ocasiones, el verdadero **valor** de una empresa es **intangible**. Su **identidad de marca** está, en muchas ocasiones, íntimamente ligada a la gerencia y dirección que los propietarios le habéis dado a lo largo de los años. La transmisión empresarial asegura que esta identidad se mantenga y preserva tu legado profesional y social.

Nuevo modelo empresarial participativo

La **economía social** promueve un nuevo modelo de gestión empresarial más adaptado a las nuevas realidades económicas y laborales. Pone en valor la **participación** de todos los trabajadores y trabajadoras de forma equitativa.

Asumen así nuevas **responsabilidades**, implicándose toda la plantilla de forma colectiva en el reto de mantener y hacer crecer tu proyecto. En ese camino, aprenden **nuevas habilidades**, toman **decisiones** sobre sus condiciones laborales y sobre el funcionamiento y organización de la empresa. Toda esta capacitación les ayudará en su desarrollo profesional.

Además, está demostrado que las empresas gestionadas por las personas trabajadoras son más resistentes que las tradicionales en periodos de crisis.

Más recursos

En el proceso de transmisión empresarial bajo un modelo de economía social, la plantilla puede acceder a **recursos complementarios**, como ayudas públicas. Además, la implicación de esta la pone en disposición de realizar las aportaciones necesarias para asegurar el mantenimiento de tu proyecto.

Por otro lado, la empresa de economía social resultante del proceso de transmisión deberá capitalizar buena parte de sus resultados.

También hay que tener en cuenta que existen **medidas fiscales favorables** para aquellos trabajadores y trabajadoras que se convierten en propietarias de su empresa.

Asegurar la viabilidad del proyecto

En un proceso de transmisión, la actividad empresarial no se detiene. La comunicación con clientes, proveedores y bancos se mantiene, conservando la confianza que estos depositaron en tu proyecto.

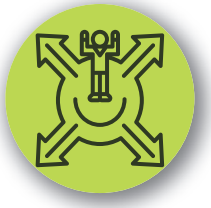
Además, en el proceso se podrán abordar nuevos **planes de gestión** o la apertura de **nuevos mercados**, dándole un fuerte impulso y abriendo una etapa llena de posibilidades de crecimiento e innovación.

Empleo estable y de calidad

Con la transmisión empresarial en un modelo de economía social, la plantilla que se convierte en **socia trabajadora** pasa a ser propietaria de la empresa, manteniendo el empleo y con unas **condiciones laborales** decididas por los propios trabajadores y trabajadoras.

Riqueza local frente a deslocalización

Aunque, tras la transmisión, se aborden nuevos mercados para asegurar la viabilidad, la empresa se mantiene en el territorio, con el mantenimiento de **empleo**, posibles **subcontrataciones** locales e **inversiones** y pago de **impuestos**, asegurando el **desarrollo local**.



Apoyo institucional

Además del trabajo de entidades como ANEL, el apoyo de la **Administración** en Navarra está siendo clave en la implantación de modelos de gestión de economía social. Así, la plantilla y nueva gerencia podrá acceder a **formación**, **asesoría**, **financiación**, asistencia legal, apoyo en negociaciones y otros servicios durante las diferentes fases del proceso de transmisión empresarial con lo que aumentan las posibilidades de éxito de esta.

Inmaculada García Vicente

Actual propietaria de Textil Donde Siempre (antiguos Almacenes Alonso)

Para nuestro jefe, como propietario y como una persona que le había dedicado toda su vida a su negocio, fue un alivio y una satisfacción que alguien continuase con su proyecto. La perspectiva era que iba a jubilarse y todo iba a desaparecer. Además, sus trabajadoras, de entre 45 y 55 años, íbamos a perder nuestro trabajo en medio de la crisis.

Cuando nosotras, que llevábamos con él casi 30 años, le dijimos que queríamos seguir, se le abrió el mundo. Él fue quien más nos animó, ya que ha sido un empresario generoso, que se ha dedicado a los demás y para el que la plantilla fuimos casi parte de su familia.

ANEL nos ayudó en todo: el desarrollo del plan de viabilidad, nos ayudó a solicitar la capitalización, nos gestionó ayudas para mayores de 45 años En definitiva, estuvo a nuestro lado durante todo el proceso.

Seguimos en un sector que ya conocemos, con la satisfacción de haber podido crear empleo para otras personas. Muchos clientes llevan comprando aquí toda la vida y agradecen que no hayamos cerrado

Nosotras vamos a tener, gracias a la decisión del antiguo propietario, un puesto de trabajo. Seguimos en un sector que ya conocemos, con lo que todo es más sencillo. Además, está la satisfacción de haber podido crear empleo para otras personas, muchas de las cuales son antiguas compañeras nuestras. También ha sido bueno para nuestros clientes. Agradecen que no hayamos cerrado, ya que muchos llevan comprando aquí toda la vida.

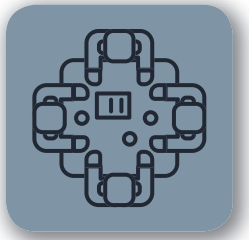
¿Cómo es el proceso de transmisión?

1. Contraste con el propietario/a y la plantilla de la empresa

El primer paso es reunirnos con el propietario/a, la plantilla de la empresa y otros posibles socios capitalistas.

¿El objetivo? Saber si todos están dispuestos a asumir un **compromiso** real con un proceso de **compraventa** de la empresa y su posterior transformación en empresa de economía social.

Si existe **verdadero interés**, se planteará continuar con el siguiente paso.



2. Análisis económico-financiero de los datos históricos de la empresa

Realizaremos un análisis de la evolución del **balance de situación** y de las **cuentas de resultados** de los últimos años de la empresa para verificar su situación económico-financiera.

Calcularemos sus principales **ratios financieros** y de **rentabilidad** y analizaremos su **evolución** a lo largo del tiempo.

Haremos una **comparativa** con las principales empresas de la **competencia**.

Solicitaremos **certificados** de estar al corriente con **Hacienda** y **Seguridad Social**.

3. Valoración

Realizaremos una valoración de la empresa que incluirá también el Fondo de Comercio.

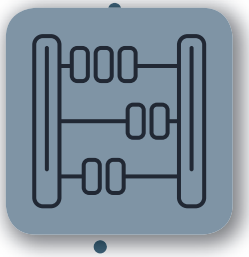
Esta valoración nos servirá para contrastar el **precio de venta solicitado** y servirá de argumento para negociar dicho valor.

Además, analizaremos si existen otras **fórmulas alternativas** para la compraventa, las **cantidades individuales** que corresponden a cada persona trabajadora que vaya a ser socia y la **financiación** y **apoyos** que se puedan conseguir.

4. Estudio de viabilidad

Las personas socias del futuro proyecto deben compartir el **modelo de negocio** y tener claros los diferentes aspectos relacionados con la viabilidad del mismo.

Las personas trabajadoras deben poder contar con un **plan de viabilidad** que muestre el desarrollo previsto de la futura empresa **a tres años vista** y sirva como orientación para la gestión. Este deberá incorporar:



- Inversiones previstas.
- Ventas históricas.
- Consumos históricos.
- Estimaciones de ventas.
- Estimaciones de consumos.
- Margen de explotación.
- Estructura de personal.
- Evolución prevista de los gastos de personal.
- Gastos externos previstos.
- Financiación del proyecto.
- Cuenta de resultados prevista.
- Estado de tesorería.
- Balance de situación previsional.
- Ratios previstos.
- Conclusiones.

...

Analizando la actividad prevista en el plan de viabilidad y los bienes, derechos y obligaciones de la empresa podremos contrastar si el **precio de venta** se corresponde a una situación razonable que no ponga en riesgo la viabilidad del proyecto.

Para la realización del plan de viabilidad recopilaremos **datos históricos del negocio** y, conjuntamente con los trabajadores, realizaremos **estimaciones a tres años de gastos**, **ingresos**, **inversiones**…

La empresa contará con un **plan de gestión** al que hacer un seguimiento para evaluar de manera permanente la marcha del negocio y un escenario económico financiero a 3 años. El estudio nos marcará las necesidades de **financiación** y es una información necesaria para las personas trabajadores que deben sentir que se incorporan a un negocio viable.

5. Asesoramiento para la negociación

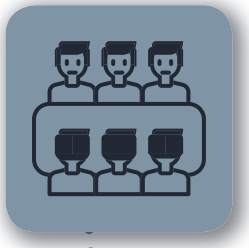
Una vez la valoración y la viabilidad nos dé una orientación razonable del precio de la empresa se acompañará a las personas trabajadoras en la negociación con los propietarios/as y se les dará asesoramiento en el **contrato de compraventa**.

Hay aspectos que es preciso considerar: licencia de actividad, posibles alternativas jurídicas para la compra, distintos escenarios de compra, subrogación de plantilla, mantenimiento de contratos con clientes, condiciones de pago, posibles alquileres, futuras inversiones, garantías, avales…

ANEL dispone de **abogados mercantiles y laborales** que acompañarán en este proceso.

Adicionalmente, en esta fase se trabajará:

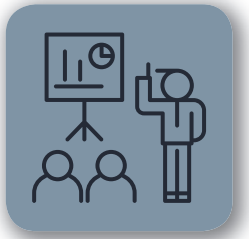
- Elección **forma jurídica** de la empresa (sociedad laboral, cooperativa o microcooperativa).
- Análisis del régimen de **Seguridad Social** al que tienen que pertenecer los nuevos socios/as trabajadores/as.
- **Formación** socio-empresarial **sobre la forma jurídica** elegida (derechos y obligaciones de los socios/as, figura del socio-trabajador, funcionamiento de los órganos de decisión, etc.).



6. Asesoramiento para la puesta en marcha de la nueva empresa

Una vez que se haya acordado el precio de compra y las condiciones del contrato de compraventa es momento de articular jurídicamente el nuevo proyecto:

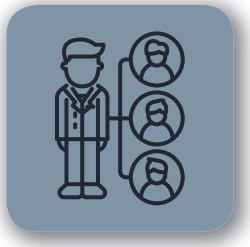
- **Análisis previo** sobre cómo hacer la transformación desde la sociedad actual. Enfoque.
- **Trámites** mercantiles y laborales.

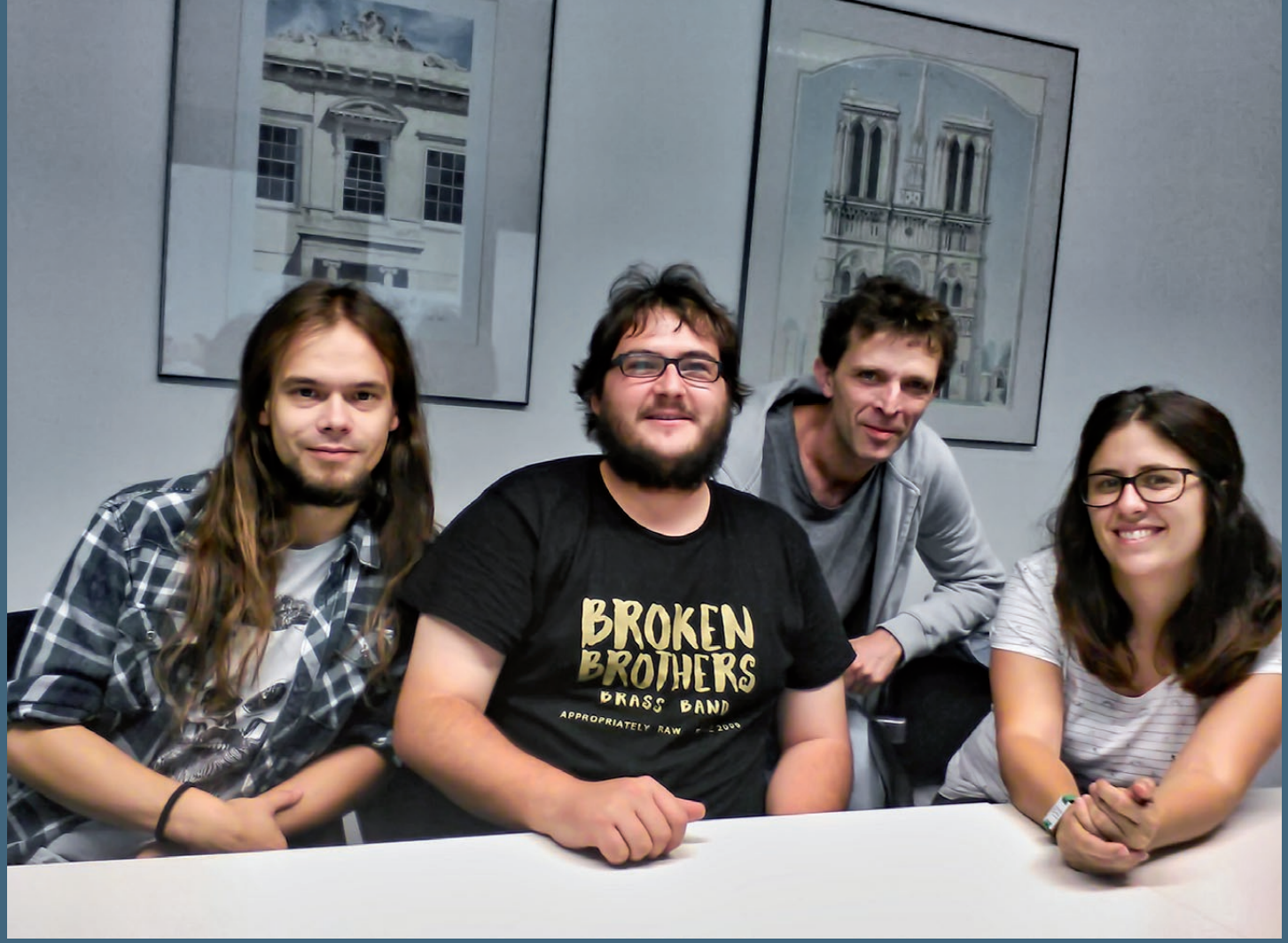


7. Apoyos a la gestión para la nueva empresa

Una vez creada la nueva estructura jurídica creemos necesario realizar una serie de acciones dirigidas hacia la consolidación del negocio:

- Definición de **organigrama** y **funciones**.
- Decisión del **equipo de gestión** del nuevo proyecto y su plan de gestión.
- Orientación de la **labor comercial** que deben asumir otras personas del equipo. Se trata de preparar el plan comercial para que las nuevas personas responsables se ocupen de esta labor.





La transmisión empresarial sirve para no tirar por la borda el trabajo de tantos años y para no poner punto final a algo que puede tener un futuro

Alberto Navascués

Socio de More Than Jazz

Lo cierto es que tenemos mucho que agradecer a los anteriores dueños de la Escuela de Música Zabalza, los hermanos Zabalza. A pesar de que dejaban el proyecto por motivos personales y falta de tiempo, nos siguen asesorando y aconsejando. Nosotros somos todos profesores y cuando no has regentado un negocio, tener a tu lado a las personas que lo han gestionado, es de mucha ayuda. Desde el principio nos apoyaron y nos dieron todas las facilidades para que pudiésemos continuar con lo que ellos habían iniciado.

En este proceso, nos sedujo la idea de la cooperativa porque suponía trabajar con iguales, tomando nuestras propias decisiones. Y en este camino no nos hemos sentido perdidos gracias a los antiguos dueños y también a ANEL. Nos asesoraron paso a paso, siendo muy accesibles, cercanos y claros, aportando siempre soluciones.

Aunque depende del caso, en nuestra experiencia, la transmisión empresarial sirve para no tirar por la borda el trabajo de tantos años y para no poner punto final a algo que puede tener un futuro.

Sabemos qué te preocupa

¿Esta transmisión a los trabajadores es una venta de la empresa?

La transmisión empresarial a las personas trabajadoras **no es ni una donación ni un pago de indemnizaciones**.

Vendes la empresa de la misma forma y en las mismas condiciones que si la venta fuese a terceros y no a la propia plantilla.

Tu decisión de vender a las personas trabajadoras es una opción que conlleva una **dimensión humana y social**, pero que tiene la misma **seguridad** que el resto de opciones a tu disposición.

¿Cuál es el precio y la fiabilidad de la operación?

El importe de la transacción tendrá en cuenta las mismas cuestiones objetivas que el resto de opciones de venta.

Puedes confiar en la operación, ya que las personas trabajadoras conocen profundamente el producto o servicio, la cartera de clientes, los medios de producción de la empresa, etc.

¿Puedo transmitir a los trabajadores mi conocimiento y experiencia?

Es habitual y recomendable que continúes un tiempo apoyando la gestión de la nueva cooperativa o sociedad laboral aportando todos tus conocimientos y experiencia.

Se debe de pactar entre las partes y puede servir para que sigas cotizando para tu jubilación y que esta sea un proceso gradual.

¿El proceso de negociación es profesional y confidencial?

Las personas trabajadoras van a estar apoyadas por expertos con amplia experiencia en estos procesos. Esto va a garantizar la **confidencialidad** de la información y un trato profesional y humano.

Por otro lado, las personas trabajadoras van a implicarse al 100% en el proceso, ya que es una decisión muy importante para su futuro empresarial y laboral.

¿Es competitivo este modelo de empresa de economía social frente a las sociedades de capital?

Es verdad que las cooperativas y sociedades laborales no son tan conocidas por el público en general como las sociedades de capital. Sin embargo, se está haciendo un esfuerzo importante de difusión por parte de las organizaciones que agrupan a estas empresas.

Está **creciendo** desde hace tiempo el número de empresas de economía social y el de personas trabajadoras que, además, han accedido a **empleos de calidad**.

El funcionamiento de este modelo y sus **valores** puede aportar **ventajas competitivas** frente a las sociedades de capital.

El grado de **compromiso** de las personas trabajadoras es mayor al ser también socias de la empresa.

La nueva empresa de economía social está apoyada por **organizaciones** que las agrupan tanto a nivel autonómico como **nacional** y **europeo**.

¿Llevan estas nuevas empresas de economía social un modelo de gestión profesional?

Por supuesto, la propiedad y la decisión de la empresa está en manos de las personas trabajadoras, que conocen perfectamente el negocio y que se han comprometido con sus propios recursos para asegurar su viabilidad. Su **implicación** será total.

El equipo o la persona que van a asumir la gestión y gerencia, también pueden tener la propiedad de la empresa.

Estas empresas cuentan con las **herramientas** adecuadas para su gestión: plan estratégico, plan de gestión, avanzados programas de liderazgo participativo, etc.

Jose María Martínez

Actual director general de Muebles Salcedo

Nosotros optamos por crear una sociedad cooperativa por, entre otros motivos, la transparencia en la información, el poder decisorio de socios trabajadores y la igualdad de derechos y obligaciones.

Entendemos que esta es una solución para ambas partes.

Para los propietarios, que por el motivo que sea, no quieran o puedan continuar con la actividad, la transmisión empresarial a la plantilla tiene muchas posibilidades de éxito, ya que esta tiene el saber hacer necesario para que el cambio se note lo menos posible.

Por otro lado, gracias a fórmulas existentes, los trabajadores tienen la posibilidad de reunir un capital para la compra. Esto da al propietario la opción de tener una oferta económica y continuidad, algo que entiendo todo empresario desea.

Además, es una forma de mantener los puestos de trabajo. Es importante resaltar que el empleo que se crea en este tipo de sociedades de economía social es de calidad, con condiciones laborales por encima del mercado laboral, con estabilidad, mejoras en salario, condiciones.

Anel, junto con Coingest, fue nuestro guía desde el principio hasta el final. Estuvo en las primeras reuniones entre plantilla, propiedad y Gobierno, asesorando y ofreciendo las diferentes opciones. Una vez tomada la decisión, nos aconsejaron, nos formaron, ya que desconocíamos los derechos y las obligaciones de ser socio trabajador y de una sociedad cooperativa Siempre han sido, y siguen siendo, un gran apoyo.

Una vez asumida la gerencia, el balance es positivo, si bien es cierto que la responsabilidad es muy grande. Pero, por otra parte, la libertad a la hora de tomar decisiones y el apoyo del resto de trabajadores, socios y no socios, hace que sea más fácil.

Es una solución para ambas partes. Para los propietarios la transmisión empresarial a la plantilla tiene muchas posibilidades de éxito. Además, es una forma de mantener los puestos de trabajo.
El empleo que se crea en este tipo de sociedades de economía social es de calidad, con condiciones laborales por encima del mercado laboral y de estabilidad

Experiencia ANEL

Acompañamiento y asesoramiento de ANEL

La persona que transmite, al igual que la plantilla, puede beneficiarse de los **servicios de ANEL**.

- **Confidencialidad** en todas las fases y sobre todos los contenidos del proceso de transmisión.
- **Acompañamiento** en todas las etapas de la transmisión: viabilidad, valoración, negociación, proceso de transformación…
- **Seguridad jurídica**. Asesoramiento profesional. Servicios técnicos especializados.
- **Asesoramiento** sobre herramientas financieras específicas para llevar a cabo el proceso.
- **Formación en gestión** a personas trabajadoras en el proceso de transmisión. Acompañamiento en todas las etapas del mismo.
- **Interlocución** con las administraciones públicas.

Iñigo Nuin

Actual gerente de Calderería Navarra

El proceso de transmisión generacional ha sido paulatino y de forma natural. Siempre se ha fomentado la incorporación de nuevos socios y conforme se han ido jubilando los más antiguos, han entrado socios jóvenes. Como el proceso ha sido gradual y ha durado varios años, ha habido un periodo en el que han coincidido personas de distintas generaciones y se ha podido hacer un traslado de la experiencia tranquilo y provechoso, uniendo lo mejor de las etapas anteriores con las nuevas ideas y aportaciones.

La economía social está en la esencia de Calderería Navarra S.A.L, las personas son lo más importante y siempre se antepone el proyecto común a lo individual.

Apostamos por esta fórmula porque es justa socialmente, ya que garantiza el reparto de la riqueza que genera la empresa y crea empleo de calidad. También porque tiene un funcionamiento democrático que fomenta la participación y consigue involucrar a las personas en un proyecto compartido, lo cual puede suponer una ventaja frente a otro tipo de empresas. Finalmente, porque creemos que todo ello hace que las empresas sean sostenibles en el tiempo y arraiguen en el territorio.

Esta fórmula es justa socialmente, ya que garantiza el reparto de la riqueza que genera la empresa y crea empleo de calidad

Datos

2063
puestos de trabajo
estables y de calidad

Acompañamiento y asesoramiento de ANEL

ANEL participó en 1980 en el proceso de transmisión empresarial de **Frenos Iruña**, donde se consiguieron mantener así 92 puestos de trabajo de calidad del proyecto original.

En 1981 fue el turno de **Calderería Navarra** que, a día de hoy, es gestionada por una segunda generación de socios trabajadores.

Desde entonces, ANEL ha tomado parte en la transmisión empresarial de decenas de empresas. Ha estado acompañando a sus trabajadores en la constitución y gestión de nuevas microcooperativas, cooperativas y sociedades laborales. Ha conseguido asegurar así, a lo largo de estos años, más de dos mil empleos, crear nuevos puestos de trabajo y conservar el proyecto vital y profesional de muchos empresarios y empresarias que, por diferentes motivos, decidieron emprender esta vía.

57
empresas

90%
de proyectos activos
en la actualidad

Arturo Iturralde

Actual responsable de planificación económica de Liceo Monjardín

En nuestro caso, en el que somos todos profesores, hay una parte muy vocacional. Así que convertir lo profesional en un proyecto vital era algo muy potente para nosotros. La cooperativa nos daba la oportunidad de hacerlo. Desde un principio tuvimos la sensación de que éramos capaces de sacar este proyecto adelante, a pesar del vértigo de coger las riendas.

Fue un momento de incertidumbre. La antigua gerencia nos dio la opción de elegir cuando decidió dejarlo y ANEL fue un guía en un momento complicado. No sabíamos muy bien qué era una cooperativa, qué pasos había que dar ANEL nos orientó en todo el proceso.

Ahora es nuestra vida. Nos pasamos el día pensando en cómo mejorar y sabemos que todo lo que pase depende de nosotros. Cuando tú tomas las decisiones y ves que van en el buen camino, es una satisfacción enorme que recompensa todo el trabajo que supone.

Esto es algo que nos diferencia frente a otros modelos. Ese sentimiento de pertenencia es un activo intangible que no se puede valorar y es lo que hace que esta fórmula tenga éxito.

Todos los reconocimientos que estamos recibiendo a nivel estatal en relación a innovación, proyectos solidarios, de programación… son una forma de valorar esta apuesta. Para todos los trabajadores, para todos los socios, es una satisfacción.

En cuanto a la transmisión empresarial, todo depende de lo que uno quiera conseguir. Las empresas son personas.Igual en algún momento hay que dejar de pensar en la parte más lucrativa y tener en cuenta que esa empresa es lo que es gracias a quienes la componen. Se debería sopesar el dar la oportunidad a quien la ha llevado a buen puerto para que continúe el proyecto. También hay que pensar que las empresas de economía social nos quedamos en el territorio en el que vivimos.

Son muchas las experiencias de cooperativas y sociedades laborales que, gracias a ello, siguen adelante y son un auténtico éxito.

La transmisión empresarial depende de lo que se quiera conseguir. Las empresas son personas. En algún momento hay que dejar de pensar en la parte más lucrativa y sopesar el dar la oportunidad a quien la ha llevado a buen puerto para que continúe el proyecto

anel

www.anel.es

Calle Río Alzania Nº 29, 1ª Planta
31006 Pamplona

Telefono 948 24 04 00
general@anel.es

Interreg POCTEFA

UNIÓN EUROPEA
UNION EUROPÉENNE

Proyecto cofinanaciado por el Fondo Europeo de Desarrollo Regional (FEDER)

Eskualde Garapenerako Europako Funtsak (EGEF) kofinantzatutako proiektua.

Projet co-financé par le Fonds Européen de Développement Régional (FEDER)

Cofinanaciado / Kofinantzatuta / Co-financé

Nafarroako Gobernua Gobierno de Navarra

RÉGION Nouvelle-Aquitaine

anel
Empresas de Economía Social de Navarra
Nafarroako Gizarte Ekonomien Enpresak

EUSKOOP
KONFEKOOP
Euskadiko Kooperatiben Konfederazioa
Confederación de Cooperativas de Euskadi

VILLE D'HENDAYE
HENDIAKO HERRIKO ETXEA

COMITÉ BASSIN EMPLOI