



Sectores de la  
**nueva  
economía**  
**20+20**



20+20

---

Economía  
**SOCIAL**





Sectores de la  
**nueva  
economía  
20+20**



20+20

---

Economía  
**SOCIAL**

# CRÉDITOS

## DIRECCIÓN DEL PROYECTO

**Tíscar Lara**

*Vicedecana de Cultura Digital EOI*

**Eduardo Lizarralde**

*Director de Conocimiento EOI*

**Enrique Ferro**

*Técnico del Decanato EOI*

## COORDINACIÓN DEL PROYECTO

**Fernando Casani**

*Profesor titular de Organización de Empresas (UAM)*

## AUTORES

**José Luis Monzón Campos**

*Presidente del CIRIEC-España  
Catedrático de Economía Aplicada  
(IUDESCOOP-Universitat de València)*

**Isidro Antuñano Maruri**

*Profesor Titular de Economía Aplicada  
(IUDESCOOP-Universitat de València)*

**Francisco Marco Serrano**

*Investigador del CIRIEC-España. Profesor de  
Dirección de Empresas de la Universitat de  
València*

Libro digital en [www.eoi.es/savia](http://www.eoi.es/savia)

Enlace directo en:



VNIVERSITAT  
D VALÈNCIA

## PROYECTO GRÁFICO

base 12 diseño y comunicación, s.l.

## ISBN

978-84-15061-01-4

## DEPÓSITO LEGAL

M-45208-2010

© Fundación EOI, 2010

[www.eoi.es](http://www.eoi.es)

Madrid, 2010

Esta publicación ha contado con la cofinanciación del **Fondo Social Europeo** a través del **Programa Operativo Plurirregional de Adaptabilidad y Empleo 2007-2013**.



Esta publicación está bajo licencia *Creative Commons* Reconocimiento, NoComercial, Compartirigual, (by-nc-sa). Usted puede usar, copiar y difundir este documento o parte del mismo siempre y cuando se mencione su origen, no se use de forma comercial y no se modifique su licencia.

# EMPRESAS DE ESTUDIO

CONSUM, S. COOP. V.



GREDOS SAN DIEGO, SOCIEDAD  
COOPERATIVA MADRILEÑA



CENTRO DE ENSEÑANZA SAMANIEGO,  
SOC. COOP.



SUARA COOPERATIVA



TRALIVAL, S.C.V.L.



LA FUNDACIÓN ESPRIU Y SUS  
INSTITUCIONES DE COOPERATIVISMO  
SANITARIO



OVIARAGÓN



LA FAGEDA



TEXTILS MORA, S.A.L.



TRANSPORTES URBANOS Y SERVICIOS  
GENERALES, SOCIEDAD ANÓNIMA  
LABORAL, TUSGSAL



VALRISCO, SOCIEDAD LABORAL LIMITADA



FLISA (FUNDOSA LAVANDERÍAS  
INDUSTRIALES, S.A.)



FUNDOSA TECHNOSITE, S.A



TASUBINSA



ZONAS VERDES CORDOBESAS, S.L.



MANIPULADOS Y SERVICIOS PICARRAL, S.L.



BERZIKLATU, S.L.



MUTUAL MÉDICA



MONTEPÍO LORETO, M.P.S.



CONFRARIA DE PESCADORS DE ROSES

MONDRAGÓN





# ÍNDICE

## Capítulo 0

<b>EL PROYECTO SECTORES DE LA NUEVA ECONOMÍA 20+20</b> .....	7
--	---

## Capítulo 1

<b>LA ECONOMÍA SOCIAL</b> .....	17
---------------------------------	----

1. La economía social: un sector emergente en la configuración de un nuevo modelo productivo .....	18
1.1. El ámbito de la Economía Social.....	18
1.2. La creciente importancia de las empresas de la Economía Social .....	18
1.3. La Economía Social y la cohesión social.....	19
1.4. La Economía Social y el desarrollo local y territorial.....	20
1.5. La Economía Social y la innovación .....	21
1.6. La Economía Social, la competitividad y la democratización de la función empresarial .....	22
1.7. La Economía Social, el empleo y la corrección de los desequilibrios del mercado de trabajo.....	23
2. La identificación del sector de la economía social.....	24
2.1. Definición operativa de Economía Social .....	24
2.2. El subsector de mercado de la Economía Social .....	26
2.3. El subsector no de mercado de la Economía Social.....	30
3. Criterios de selección de los casos empresariales analizados.....	33

## Capítulo 2

<b>EXPERIENCIAS EMPRESARIALES</b> .....	33
---	----

### Cooperativas

Consum, S. Coop. V.....	35
Gredos San Diego, Sociedad Cooperativa Madrileña.....	45
Centro de Enseñanza Samaniego, Soc. Coop. ....	57
Suara Cooperativa.....	69
Tralival, S.C.V.L.....	79
La Fundación Espriu y sus Instituciones de Cooperativismo Sanitario .....	87
Oviaragón.....	97
La Fageda.....	107

**Sociedades Laborales**

Textils Mora, S.A.L.....	117
Transportes Urbanos y Servicios Generales, Sociedad Anónima Laboral, TUSGSAL .....	127
Valrisco, Sociedad Laboral Limitada.....	137

**Centros especiales de empleo**

FLISA (Fundosa Lavanderías Industriales, S.A.).....	147
Fundosa Technosite, S.A. ....	157
Tasubinsa .....	167

**Empresas de inserción**

Zonas Verdes Cordobesas, S.L.....	177
Manipulados y Servicios Picarral, S.L.....	187
Berziklatu, S.L. ....	197

**Mutualidades**

Mutual Médica .....	207
Montepío Loreto, M.P.S. ....	217

**Cofradías de pescadores**

Confraria de Pescadores de Roses .....	229
--	-----

**Grupos empresariales**

Mondragón.....	239
----------------	-----

## Capítulo 3

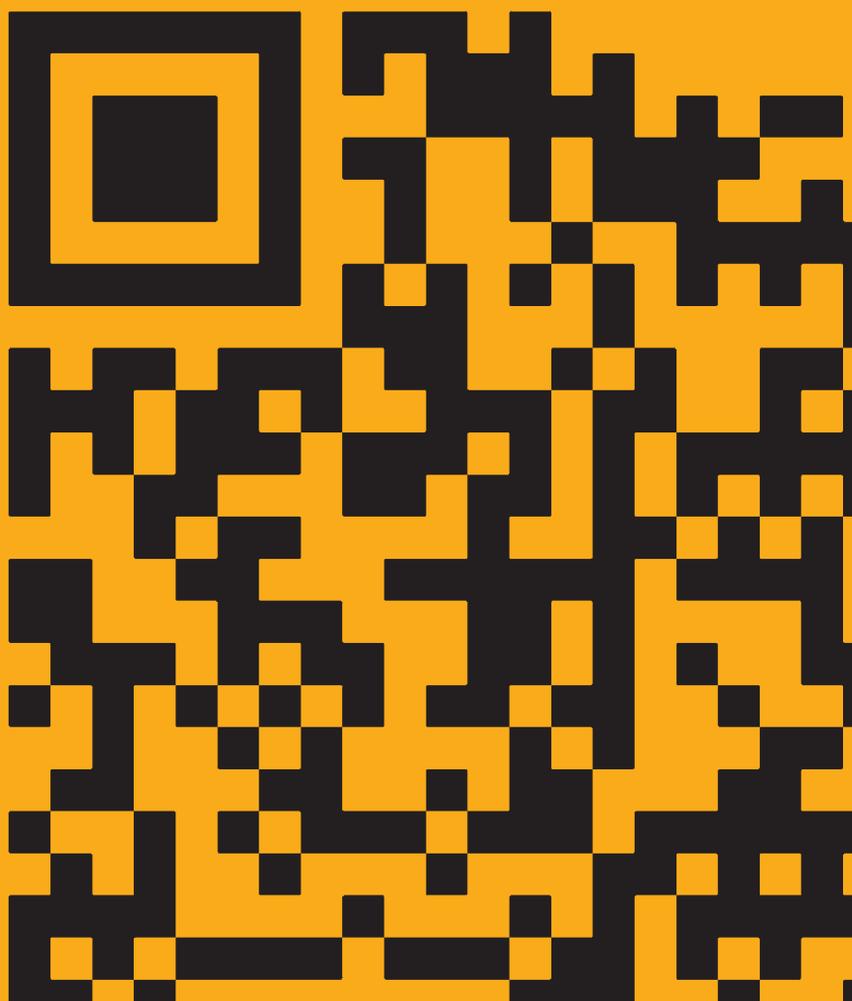
<b>CONCLUSIONES</b> .....	249
---------------------------	-----

## Capítulo 4

<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	271
---------------------------	-----

# 0

EL PROYECTO SECTORES  
DE LA NUEVA ECONOMÍA  
20+20





## El proyecto sectores de la Nueva Economía

El proyecto Sectores de la Nueva Economía 20+20 presenta experiencias empresariales de éxito representativas de los valores y usos de la Nueva Economía con el fin de comprender cuáles son las claves del éxito de esta realidad que está surgiendo. De esta manera EOI Escuela de Organización Industrial, siguiendo las líneas trazadas en el **Plan Estratégico eoi2020**, busca fomentar las nuevas formas de gestión empresarial que, a través de la introducción de metodologías de organización innovadoras y modelos de negocio basados en la creatividad y el talento, respondan a las necesidades de modernización de la Pyme española, ayudando así a fomentar el empleo y el desarrollo del tejido productivo en España.

Estas nuevas formas de gestión empresarial de la Nueva Economía 20+20 asientan sus pilares en valores como:

- Sostenibilidad
- Creatividad
- Transparencia
- Participación
- Responsabilidad
- Tecnología
- Compromiso

Este proyecto pretende analizar en su conjunto 20 sectores o ámbitos de actividad económica que compongan y comprendan experiencias empresariales novedosas basadas en estos valores. En esta primera fase desarrollada a lo largo del primer semestre de 2010, cinco equipos de investigación de seis Universidades españolas han analizado 100 empresas de cinco sectores de la Nueva Economía para detectar las iniciativas de éxito que configuran y determinan sus modelos de negocio. Los sectores que han centrado la investigación son los siguientes:

- Economía Social
- Economía Digital
- Industrias de la Creatividad
- Economía Abierta
- Economía Verde

La dinámica de trabajo que ha guiado la investigación responde a un proceso de investigación abierta, en la que el proceso en sí mismo es un resultado de difusión pública. La metodología *Work in progress* trata de potenciar al máximo el flujo de conocimiento permitiendo establecer un diálogo constructivo entre el proceso investigador abierto y la sociedad. De esta forma, se han empleado de modo intensivo blogs para la narración periódica de los análisis de las empresas, se han publicado los borradores para su discusión en red y los seminarios abiertos desarrollados durante la investigación se han difundido en directo por vídeo a todas las redes.



## El concepto de Nueva Economía

La crisis financiera, que estalló con toda virulencia en el año 2008 y se trasladó a partir de ese momento a la economía real, ha puesto de manifiesto muchas de las debilidades del actual sistema económico, político y social. Muchos de los cambios que se están produciendo en estos ámbitos tienen su origen en las transformaciones que vienen ocurriendo desde mediados del siglo pasado.

Los economistas llevan tiempo debatiendo el surgimiento de una nueva economía a escala mundial. De hecho la etiqueta “nueva economía” para definir los cambios que se están produciendo adquirió una rápida popularidad en la década de 1990, a pesar de que su idoneidad fue objeto de discusión por parte de los especialistas y se cuestionó fuertemente a partir de la crisis de las empresas *puntocom* del año 2000. Sin entrar en la discusión de lo acertado o no de esta denominación o de si fuese preferible llamarla “economía basada en el conocimiento” como propone la Comisión Europea, podemos destacar que sus dos componentes fundamentales son, como propone Castells (1997: 93)<sup>1</sup>, la informatización y la globalización. Es una economía informacional porque “la productividad y competitividad de sus agentes (ya sean empresas, regiones o naciones) dependen fundamentalmente de su capacidad para generar, procesar y aplicar con eficiencia la información basada en el conocimiento”. Además, es una economía global porque “la producción, el consumo y la circulación, así como sus componentes (capital, mano de obra, materias primas, gestión, información, tecnología, mercados) están organizados a escala global, bien de forma directa, bien mediante una red de vínculos entre agentes económicos”. La posibilidad de disfrutar de información de forma instantánea y simultánea a bajo coste por numerosas personas dispersas en el espacio configura una red de relaciones que influye sobre la configuración de la actividad económica (Ontiveros, 2000)<sup>2</sup>.

El término “nueva economía” no se refiere a un sector concreto de la economía, sino a una nueva forma de producción y consumo, consecuencia de los cambios tecnológicos relacionados con la información, las comunicaciones y la globalización. A pesar de que en su acepción más periodística se le vincula exclusivamente con las empresas de nueva tecnología, desde un punto de vista económico su sentido es mucho más amplio. Éste hace referencia a cómo las empresas se relacionan actualmente a través de la red de Internet y a la forma en que las nuevas tecnologías de la información mejoran la eficiencia de todos los aspectos de la economía, especialmente de las empresas tradicionales. Para estas empresas, la nueva economía implica un incremento de la productividad a través de la reducción de costes y la mejora en los servicios a los clientes (adaptación a sus necesidades, velocidad de acceso, etc.).

---

<sup>1</sup> CASTELLS, M. (1997): *La sociedad red*, Alianza Editorial, Madrid.

<sup>2</sup> ONTIVEROS, E. (2000): La nueva economía, *Claves de razón práctica*, nº 103, pp. 16-26.



## Construyendo la Nueva Economía 20+20

Todos estos cambios están propiciando la transformación de las estructuras de muchos sectores tradicionales y la aparición de oportunidades de negocio en otras actividades que no pueden ser definidas solo en función de los productos que comercializan, sino que se mueven de forma transversal a lo largo de las divisiones sectoriales tradicionales. Por su importancia y posibilidades de futuro para el crecimiento de la economía española, el proyecto Nueva Economía 20+20 se ha centrado en analizar las siguientes actividades transversales:

- *Economía Verde*. Actividades en torno a la lucha contra el cambio climático, al fomento del ahorro del agua, y otros recursos naturales y la generación sostenible de energía.
- *Economía Social*. Actividades realizadas por cooperativas, fundaciones, mutualidades y asociaciones que actúan en distintos ámbitos de interés social con objetivos no estrictamente mercantiles.
- *Economía digital*. Actividades relacionadas con las Tecnologías de la Información y la Comunicación, fundamentales para incrementar el capital tecnológico de las empresas y aumentar su productividad.
- *Industrias de la Creatividad*, que realizan conexiones originales entre distintas actividades y nuevos desarrollos en el ámbito cultural.
- *Economía abierta*, empresas que emplean modelos de negocio abiertos, en los que las redes entre empresas, proveedores y clientes completan el proceso productivo mediante un sistema de relaciones basadas en la cooperación.

Se han elegido estas actividades porque en una economía en red como la actual es más importante controlar los intangibles y la distribución, esto es, el acceso a la red por parte de los usuarios, que la producción física. De hecho, la irrupción de los grandes países emergentes ha supuesto un incremento de la productividad y de la intensificación de la competencia, por lo que el valor y la rentabilidad provienen cada vez más de los derechos inmateriales, como las patentes y las marcas frente a los productos materiales.

Las principales transformaciones se están produciendo en los márgenes del sistema, a través de la identificación de oportunidades de negocio fuera de los ámbitos tradicionales que caracterizan la actividad de cada sector. En la economía tradicional, las grandes empresas controlan la oferta fundamentalmente a partir de su poder de mercado, marcando el ritmo de la innovación y rentabilizando al máximo sus productos. En estos nuevos modelos de negocio lo fundamental es el tamaño y la vinculación a la colectividad de usuarios a los que se sirve.

### Caracterización de la Nueva Economía 20+20

Estos cinco sectores analizados, tan aparentemente diferentes entre sí, presentan una serie de tendencias convergentes que permiten intuir las ideas fuerza en torno a la que se configura la Nueva Economía 20+20:



- El objetivo principal consiste en la creación de valor y la apropiación del valor creado. Aquellas organizaciones capaces de crear valor encuentran su hueco en el sistema, pero solo aquellas capaces de apropiarse de forma sostenida en el tiempo del valor creado son las que obtienen rentabilidad y pueden sobrevivir en el largo plazo. La batalla por la apropiación del valor creado se va a producir en el interior de la red productiva por el control de los nodos rentables, y en el exterior por la tendencia de los consumidores hacia el *low cost* y la utilización gratuita de muchas de las actividades de Internet.
- Las nuevas oportunidades para estas empresas surgen de una elevada creatividad dado que las ideas del negocio surgen de conexiones originales, no establecidas anteriormente. Partiendo de la base que creatividad es conectar, la capacidad creativa de estas empresas se plasma en la detección de agujeros estructurales en redes, predominantemente ideológicas.
- Se hace un uso intensivo de las nuevas tecnologías de la información y comunicación (TIC). El saber utilizar las TIC es considerado un recurso más de la organización que se emplea de forma natural, especialmente en las empresas más jóvenes impulsadas por los llamados *nativos digitales*. Se trata de establecer una nueva infraestructura que reduce costes y elimina barreras de entrada. Se crea valor y rentabilidad a través de la reducción de costes (productos *low cost*) o mediante creación de nuevas propuestas que facilitan la aparición de nuevos sectores de actividad.
- Las estructuras organizativas tienden a ser planas, flexibles e integradas. La toma de decisiones se produce de forma descentralizada y abierta, pudiendo intervenir en las decisiones fundamentales *stakeholders* que no están integrados en los órganos de dirección de la empresa. En este sentido, la empresa se torna *abierta*.
- Las relaciones entre los diferentes *stakeholders* que interaccionan en cada actividad económica son difusas y, en muchos casos, el capital social y relacional adquiere mayor importancia que el capital económico financiero. La relación de propiedad no es tan significativa como el dominio de alguna competencia esencial para el buen funcionamiento del conjunto.
- Creación y gestión de un capital relacional basado en la confianza. Esta confianza, ya no proviene exclusivamente del producto o servicio que se vende sino que va más allá, buscando compartir unos mismos valores entre empresa y consumidor a través de redes o subredes sociales. La confianza se configura como uno de los elementos imprescindibles para el funcionamiento de las relaciones en las que están basadas estas actividades económicas, de ahí la importancia estratégica del capital relacional de la empresa.
- La diferenciación se orienta a señas de identidad relacionadas con un estilo de vida que no establece límites entre lo profesional y lo personal. Se trata de romper las barreras entre ambos ámbitos, es decir, de producir fuera del trabajo y mezclar el trabajo con el ocio. Este estilo de vivir y de producir se basa en una ideología compuesta por un sistema de valores y un propósito que forman un todo indivisible.



- Las comunidades de consumidores se definen a partir de unos valores comunes fuertemente ideologizados, como pueden ser la ecología, la pasión por *software* abierto o la implicación social. A partir de estos valores se identifican inquietudes comunes que pueden ser satisfechas de forma original mediante ofertas de productos o servicios que responden a las necesidades de estos colectivos.
- Se supera la barrera del tamaño físico de la empresa. Para estas empresas, el tamaño se configura y tiene sentido en función de la capacidad de gestionar la escala competitiva que reclama la red.

## Tipología de las empresas de Nueva Economía 20+20

Los 100 casos empresariales seleccionados como ejemplos de valores, formas de organización y modelos de negocio de la Nueva Economía, han sido analizados empleando un sistema de indicadores elaborado en torno a seis ejes temáticos (el proyecto empresarial, el modelo de negocio, el papel de la innovación, la cultura corporativa, la configuración organizativa y la red de valor de la empresa). De este modo, se han identificado 10 tendencias principales que establecen una primera tipología de empresa de Nueva Economía 20+20:

- **El tipo de empresario de las empresas de Nueva Economía 20+20 se corresponde con un empresario que combina los perfiles de innovador y emprendedor simultáneamente.**

La categoría de empresario innovador hace referencia a aquellos casos en los que la misma persona que desarrolla el proyecto es a su vez la inspiradora de la idea de negocio. De la misma manera, el perfil de empresario emprendedor responde a que el proyecto es impulsado por la misma persona que ha sido capaz de reunir los recursos necesarios para tal fin. En las empresas de Nueva Economía 20+20 se ha identificado a la mayoría de empresarios analizados como empresarios de un perfil innovador y emprendedor simultáneamente, aunque este perfil en ocasiones recae en varias personas impulsoras de un proyecto empresarial, de forma que cada uno reúna unas características distintas, conocimientos y capacidades que se complementan. Esta combinación exige la definición previa de lo que somos y queremos llegar a ser como organización en el marco de una determinada visión del futuro (de la economía y la sociedad en su conjunto, así como de la actividad específica a la que se dedicará la empresa).

- **Las personas que fundaron la empresa siguen dirigiéndola en la actualidad.**

En relación con la tendencia existente en el perfil de empresario innovador y emprendedor de las empresas de Nueva Economía 20+20, las personas que fundaron las empresas mayoritariamente continúan dirigiendo el proyecto empresarial en la actualidad. En cierto modo esto es debido a que se trata de empresas en su mayoría jóvenes; además, las primeras tendencias convergentes observadas indican que se trata de proyectos muy personalistas, en los que el objetivo último no es siempre la obtención de beneficios pecuniarios sino la materialización de una idea, de una ilusión, creándose un vínculo



lo profundo y duradero entre fundador y proyecto. Por tanto, ese fuerte compromiso personal que se genera durante la puesta en marcha del proyecto también ayuda a explicar la persistencia de los fundadores como directivos actuales.

- **El grado de apertura del modelo de negocio, entendiéndose como tal la participación de la empresa en redes de valor con otros agentes económicos, es muy alto.**

Los modelos de negocio de las organizaciones estudiadas se basan, en buena medida, en desarrollar una propuesta de valor deseable para el cliente a partir de la conjugación de diferentes recursos y capacidades controlados por diversos agentes económicos. Es decir, en primer lugar es preciso acceder a tales recursos y capacidades mediante la creación de redes. A continuación, la empresa ha de resolver dos cuestiones: cómo generar los incentivos precisos para que los restantes nodos de la red pongan a disposición de ésta dichos recursos y capacidades, y cómo repartir los resultados obtenidos.

El elevado grado de apertura del modelo de negocio que se observa en la realidad responde, por tanto, a la necesidad de acceder a las potencialidades de otros agentes socioeconómicos y a la conveniencia de ofrecerles esquemas transparentes de cooperación. Solo así los potenciales socios y colaboradores percibirán con nitidez que el modelo de intercambio propuesto es mutuamente beneficioso, esto es, se configura como un juego de suma positiva.

- **Fuerte grado de cohesión de los diferentes campos de actividad que intervienen en el modelo de negocio.**

En los estadios iniciales del proyecto empresarial tal cohesión facilita economías de ámbito o alcance imprescindibles para rentabilizar al máximo los relativamente escasos recursos disponibles. No obstante, y más allá de esa lógica puramente económica, se percibe cómo la coherencia en las actividades contribuye sobremanera a la decantación de una imagen que, en último término, es la que busca el cliente. Es decir, el cliente demanda un producto o servicio que se enmarca ideológicamente gracias a la imagen de marca. Cuanto más poderosa sea la imagen, más tentada se verá la empresa para abordar una diversificación concéntrica o relacionada de sus campos de actividad para poder rentabilizar al máximo la inversión efectuada. Se alcanza por tanto otro estadio superior en el cual se transmite al cliente la idea de la proximidad de las combinaciones producto-mercado-tecnología mediante la imagen identificativa de la empresa.

- **Alto grado de cooperación con otros agentes.**

Este resultado se halla estrechamente relacionado con el alto grado de apertura del modelo de negocio antes referido. En este punto merece destacarse que, más allá de la indicada vinculación con otros agentes económicos, las empresas estudiadas carecen de prejuicios para buscar nexos con diversas personas, entidades y organizaciones presentes en la sociedad. No se trata solo de buscar, por ejemplo, la colaboración con entes públicos, sino con agentes de la sociedad civil (entidades no lucrativas, asociaciones o fundaciones de diverso carácter). Este nivel de cooperación que requiere el desarrollo del



proyecto impulsa a su vez una dinámica febril que puede transformar sustancialmente la idea inicial. Se obtiene así un modelo de negocio resultante (aunque sometido a cambios constantes) que goza de una alta legitimidad social, en la línea apuntada en su día por Selznick<sup>3</sup> según la cual la empresa pasa de no ser más que un puñado deslavazado de recursos y capacidades a convertirse en una auténtica institución social, puesto que presta un servicio útil a la sociedad.

Además, como veremos a continuación en mayor detalle, este alto grado de cooperación con otros agentes facilita en gran medida el desarrollo de la función innovadora y garantiza su continuidad en el mercado.

- **Las principales innovaciones que realizan las empresas son graduales y centradas en el producto.**

Según la revisión del Manual de Oslo<sup>4</sup> llevada a cabo por la OCDE en 2005, las innovaciones pueden ser de producto, de proceso, de método de comercialización o de organización. Además, puede tratarse de innovaciones radicales (revolucionarias) o graduales (se mejora un bien o servicio ya existente).

Entre las distintas clases de innovación existentes, parece que las innovaciones de producto son las más frecuentes entre las empresas de la Nueva Economía 20+20. Se puede justificar esta elección porque el lanzamiento de nuevos productos es lo que le permite a una empresa diferenciarse más rápidamente de sus competidores. Este comportamiento deja entrever que las empresas dan mayor prioridad a la ventaja “diferenciación” que a la ventaja “coste”, si bien, no debemos descartar que, en algunas ocasiones, un nuevo producto pueda llevar consigo un ahorro de coste.

Igualmente, predominan las innovaciones graduales sobre las radicales, puesto que resulta menos arriesgado optar por una mejora continua hasta agotar el desarrollo de las posibles y sucesivas generaciones inherentes a un producto.

- **La Cultura Corporativa es altamente participativa y se acepta el derecho al error en un proceso de asunción de riesgos.**

El modelo de Cultura Corporativa que prevalece en las empresas es de corte innovador. Un modelo de Cultura de innovación obedece a una forma de pensar y de actuar que genera, desarrolla y establece valores, convicciones y actitudes propensos a suscitar, asumir e impulsar ideas y cambios que suponen mejoras en el funcionamiento y eficiencia de la empresa, aún cuando ello implique una ruptura con lo convencional o tradicional.

Una Cultura de Innovación tiene, por consiguiente, efecto en el estilo de dirección de las empresas, en la gestión de los recursos humanos, en el fomento de la creatividad, en el

<sup>3</sup> Selznick, P. (1957). *Leadership in Administration. A Sociological Interpretation*. New York, NY: Harper & Row.

<sup>4</sup> <http://www.oecd.org/>



aprendizaje organizativo y en los sistemas de vigilancia e inteligencia tecnológica y competitiva.

- **Las empresas tienen organizaciones flexibles, se identifican con la estructura funcional y en menor medida con la matricial.**

Una de las principales tendencias diferenciales de las empresas de la Nueva Economía 20+20 respecto a sus estructuras organizativas es su tendencia hacia la funcionalidad, sin embargo, en el caso de estas empresas, esta opción está más relacionada con el tamaño que con la eficiencia de este tipo de configuración. Por el contrario, un rasgo diferencial detectado que sí caracteriza a las estructuras organizativas de estas empresas es, más bien, su nivel de integración y flexibilidad.

Integración, porque para ser innovadoras las empresas deben imbricar todos sus recursos y capacidades y apostar por lo multidisciplinar y lo multifuncional. Y flexibilidad, porque las empresas deben adaptarse constantemente a los cambios que generan sus innovaciones y a las transformaciones que suponen, para ellas, esas otras innovaciones que adquieren las organizaciones.

- **Destaca la capacidad de trabajo en equipo y de adaptación al cambio.**

Los procesos de aprendizaje en equipo implican las siguientes interrelaciones:

- Contar con un personal cualificado y motivado dispuesto a incrementar y a mejorar sus capacidades y habilidades, y preparado para compartir sus conocimientos trabajando con otros miembros de la organización.
- Encauzar las actitudes, conocimientos, capacidades de las personas hacia la innovación.
- Recurrir a fuentes de conocimiento más amplias para procurar complementar la base de conocimiento de la empresa y generar las innovaciones que por sí mismas necesitan múltiples fuentes de información.

- **La principal estrategia seguida por las empresas es la diferenciación.**

Las innovaciones de producto graduales generan una serie de ventajas competitivas que las empresas explotan desarrollando, prioritariamente, estrategias de diferenciación, relegando a un segundo plano la de reducción de costes, como se ha visto anteriormente. El problema asociado a la estrategia de diferenciación, en caso de éxito, es la imitación por parte de los competidores, lo cual tiende a acortar el ciclo de vida de los productos y a afectar negativamente la cuota de mercado controlada por la empresa pionera. Con estas importantes limitaciones, las empresas no tienen otra alternativa que la de intentar regenerar constantemente su cartera de competencias para poder obtener nuevas ideas, nuevos conocimientos y nuevas aptitudes que faciliten la creación de innovaciones de mejora.



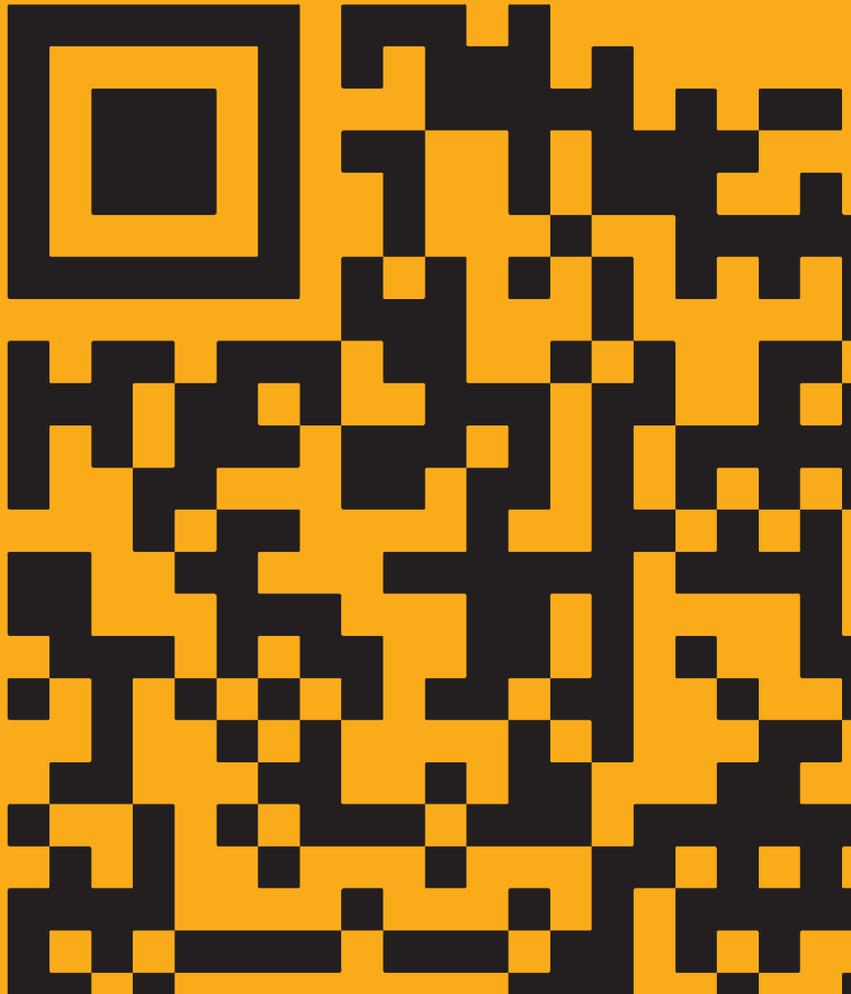
## Estructura de las publicaciones Nueva Economía 20+20

En todos los libros correspondientes a los cinco sectores analizados en esta fase del proyecto el lector podrá encontrar el mismo esquema:

- Primero, ante la existencia de un debate abierto en la sociedad y el mundo académico sobre las diversas conceptualizaciones de un fenómeno tan novedoso como la Nueva Economía, se ha desarrollado una **definición y caracterización de cada sector de la Nueva Economía 20+20** basada en el trabajo empírico realizado y respaldada por el amplio consenso otorgado por el proceso de validación abierto mediante metodologías 2.0.
- Segundo, se ha procedido a **identificar y describir 20 experiencias empresariales de éxito** dentro de cada sector de la Nueva Economía 20+20. Cada modelo de negocio se ha caracterizado a través del análisis de varios indicadores a partir de los siguientes ejes temáticos:
  1. Descripción del proyecto empresarial.
  2. Identificación y caracterización del modelo de negocio.
  3. El papel de la innovación en la empresa.
  4. La cultura corporativa.
  5. Configuración organizativa.
  6. Red de valor de la empresa.
- Tercero, una vez analizadas las experiencias de la Nueva Economía 20+20, se han resalado **20 claves del éxito** de cada sector, determinando y describiendo la esencia y el valor diferencial de sus modelos de negocio, así como las consecuencias estructurales y estratégicas que podrían tener para un proyecto empresarial.

1

LA ECONOMÍA SOCIAL





## 1. La Economía Social: un sector emergente en la configuración de un nuevo modelo productivo

### 1.1. El ámbito de la Economía Social

La Economía Social, en tanto que actividad, aparece vinculada históricamente a las asociaciones populares y a las cooperativas, que constituyen su eje vertebrador. El sistema de valores y los principios de actuación del asociacionismo popular, sintetizados por el cooperativismo histórico, son los que han servido para articular el moderno concepto de Economía Social estructurado en torno a tres grandes familias de organizaciones: las cooperativas, las mutualidades, y las asociaciones. Más recientemente, otras entidades como las fundaciones privadas, las sociedades laborales y otras empresas similares como las empresas de inserción, muchos centros especiales de empleo y cofradías de pescadores se han incorporado al ámbito de la Economía Social.

La Economía Social es un concepto ampliamente extendido en la Unión Europea y, aunque más adelante se establecerán con detalle los criterios y rasgos de delimitación conceptual de este sector, puede avanzarse que una realidad tan plural como la que acaba de describirse posee un núcleo identitario común presente en todas las organizaciones que la integran, a saber, se trata de entidades microeconómicas, empresas de personas, de carácter libre y voluntario, privadas, esto es, creadas desde la sociedad civil, y que, con procesos democráticos de decisión, desarrollan una actividad económica con el objetivo prioritario de satisfacer necesidades de personas, antes que de retribuir o dar cobertura a inversores o a empresas capitalistas.

### 1.2. La creciente importancia de las empresas de la Economía Social

Las empresas de la Economía Social tienen una importancia social y económica creciente en la Unión Europea. Más de 2 millones de empresas (el 10% del total), el 7% del empleo asalariado, 143 millones de socios cooperativistas, 120 millones de mutualistas y más del 50% de la ciudadanía europea agrupada en asociaciones dan fe de la gran importancia que el sector de la Economía Social tiene en Europa.

En España, los empleos directos generados por el conjunto de la Economía Social se aproximan al millón y medio. Junto a ello, cabe decir que en el sector agrario, de las 800.000 personas ocupadas en el mismo, el 75% se benefician en sus empleos de forma decisiva del apoyo de las estructuras empresariales cooperativas en las actividades de transformación, comercialización y aprovisionamiento.

Sólo el sector de mercado de la Economía Social, que es el considerado en este documento, agrupa a 48.000 empresas, 10 millones de socios, 600.000 empleos directos y más de 70.000 millones de euros de facturación. En suma, puede afirmarse que *la Econo-*



*mía Social es decisiva para el mantenimiento de más de 2 millones de empleos en España, más del 10% de la población ocupada total.*

Pero las empresas de la Economía Social no sólo constituyen un sólido pilar en materia de empleo. También resultan determinantes para favorecer la cohesión social y la innovación e incrementar la eficiencia productiva y la competitividad empresarial.

El direccionamiento de recursos productivos dispersos y ociosos hacia actividades empresariales y la movilización de recursos a nivel local, el fortalecimiento de la cultura empresarial, la eliminación de rigideces y flexibilización de mercados, la diversificación espacial de las de iniciativas productivas, la asunción de riesgos empresariales por amplios colectivos de ciudadanos, son consecuencias verificables de la actuación en los mercados de las empresas de Economía Social que se traducen en notables beneficios macroeconómicos, incrementando el desarrollo de mercados competitivos, la eficiencia económica y la competitividad de los agentes económicos.

### 1.3. La Economía Social y la cohesión social

Una de las grandes amenazas que se ciernen sobre las sociedades de nuestro entorno está constituida por la exclusión social a la que, en buena medida, conduce la exclusión socio-laboral. La actividad laboral remunerada no solo confiere autonomía económica a la persona sino también dignidad, participación social y acceso a los servicios y prestaciones.

En la actual coyuntura de estancamiento y desempleo masivo, los principales grupos excluidos han sido los grupos sociales menos competitivos de la población por razones de capacidad, cualificación profesional o condicionantes culturales, como son las personas con discapacidad física o psíquica, los parados de larga duración y menos formados y ciertas minorías étnicas o de inmigrantes.

En este contexto, complementando y, sobre todo, precediendo a la actuación pública en su lucha contra la exclusión social, la Economía Social ha demostrado una gran capacidad para integrar social y laboralmente a personas y territorios en situación de clara desventaja. Ello ha sido particularmente constatable con las Asociaciones, Fundaciones, Empresas de inserción y otras Empresas sociales, como es el caso de los Centros Especiales de Empleo.

La Economía Social también está ofreciendo respuestas a las nuevas formas de exclusión, ligadas al acceso a servicios y actividades, como son la exclusión financiera y la exclusión del consumo, y constituye un cauce de participación en la vida pública de grupos sociales que presentan dificultades para que sus intereses sean atendidos. Así, a través de la Economía Social, la sociedad ha incrementado su nivel de cultura democrática, ha dinamizado su grado de participación social y ha conseguido dar voz y capacidad de negociación a grupos sociales anteriormente excluidos del proceso económico y del proceso de elaboración y aplicación de las políticas públicas, especialmente aquellas articuladas a nivel regional y local.



Este rol de la Economía Social es plenamente convergente con el modelo social europeo, que se ha caracterizado, históricamente, por su objetivo de garantizar niveles elevados de bienestar y de integración social, económica y política para todos los europeos mediante mecanismos tanto públicos como privados.

#### 1.4. La Economía Social y el desarrollo local y territorial

En un contexto internacional de creciente globalización y vulnerabilidad de los territorios, devienen estratégicas las capacidades de movilización del potencial económico endógeno, de atracción de empresas foráneas, de anclaje del tejido empresarial y de construcción colectiva de nuevas sinergias para la dinamización global del territorio. En este escenario, las diferentes formas de Cooperativas (como las cooperativas agrarias, de trabajo asociado, de crédito y de integración social), las Asociaciones y otras Empresas sociales han revelado ser activos fundamentales.

En efecto, como ilustran algunos de los casos aquí estudiados y otros documentos e informes, la Economía Social presenta un gran potencial para activar procesos de desarrollo endógeno en zonas rurales, para reactivar áreas industriales en declive y para rehabilitar y revitalizar espacios urbanos degradados; en fin, para coadyuvar al desarrollo económico endógeno, renovar la competitividad de territorios y para facilitar la integración de éstos en los escenarios nacional e internacional, corrigiendo importantes desequilibrios espaciales. Por razones diversas bien analizadas, las empresas de la Economía Social promueven procesos de desarrollo y acumulación a nivel local y minimizan los efectos de involución: a) dada su genuina lógica de distribución de beneficios y excedentes, presentan una mayor propensión a reinvertir los beneficios en el mismo territorio que los genera, b) su capacidad para movilizar, no sólo los actores mejor conocedores de su medio y mejor situados para activar iniciativas adecuadas, sino también los recursos existentes a nivel local, c) su capacidad para crear y extender cultura emprendedora y tejido empresarial, d) para engarzar la generación y/o ampliación de actividad económica con las necesidades locales (p.e. servicios de proximidad) y/o con el tejido productivo local, e) para mantener actividades económicas con riesgo de desaparición por su falta de rentabilidad (p.e. artesanado) o por la fuerte competencia (industrias tradicionales), f) para generar capital social, cimiento institucional fundamental para propiciar un desarrollo económico sostenido.

En lo anterior no se agota el valor añadido social de la Economía Social desde la perspectiva espacial. En un contexto de globalización, donde los procesos de deslocalización de actividades productivas desafían constantemente a los territorios, la Economía Social presenta una propiedad especial: su genuino modo de control y de decisión, basado en el principio democrático y la participación ciudadana, tiende a situar en la sociedad civil del propio territorio (frente a los detentadores del capital) las riendas del proceso económico, generando un mayor anclaje de las empresas y una mayor autonomía de los territorios para definir su propio modelo de desarrollo.



## 1.5. La Economía Social y la innovación

No menos relevante es el papel de la Economía Social en los procesos de cambio. El contacto directo de este sector social con la sociedad le hace acreedor de una especial capacidad para detectar nuevas necesidades, para canalizarlas a las administraciones públicas y a las empresas privadas tradicionales y, en su caso, para articular, creativamente, respuestas innovadoras.

Así sucedió en el siglo XIX, cuando las sociedades de socorros mutuos y las mutualidades fueron pioneras al dar respuesta a la necesidad de la nueva sociedad industrial de cubrir los riesgos sanitarios, ligados al mantenimiento de rentas de la clase obrera, conformando trascendentales innovaciones sociales e institucionales que precedieron al proceso de edificación de los sistemas públicos de seguridad social en Europa. El plural modo de acoplamiento de estas entidades de Economía Social a este proceso se tradujo en una pluralidad de modelos de seguridad social.

En tiempos más recientes han emergido otras iniciativas innovadoras. Al calor de la crisis del empleo en Europa, las empresas de inserción, en sus múltiples formas institucionales (como las cooperativas sociales italianas), han dado respuestas imaginativas a los problemas de inserción laboral de amplios colectivos de trabajadores, precediendo a las políticas públicas activas de empleo. Han surgido iniciativas económicas ciudadanas dirigidas a corregir las relaciones desiguales en el comercio internacional entre países ricos y pobres, como son las entidades especializadas en el comercio justo. Y han aparecido nuevas iniciativas en el sector financiero, marcadas por unos valores y unas reglas de funcionamiento más sensibles a los excluidos de la banca tradicional, por ejemplo, las entidades que ofrecen microcréditos a grupos sociales vulnerables, o bien a comportamientos con significativa dimensión moral, como la banca ética.

Pero el potencial de innovación de la Economía Social no se agota en las dimensiones anteriores. En el ámbito de la innovación tecnológica, especialmente en contextos de articulación de sistemas de innovación de Economía Social, la generación y difusión de nuevos conocimientos e innovaciones ha mostrado mayores tasas de éxito. Un factor clave de dichos sistemas es la alianza estable entre los diferentes agentes de un territorio implicados en el fomento de la Economía Social, como son las administraciones con responsabilidad en la materia, las universidades, las federaciones y el propio sector empresarial de la Economía Social. Algunos ejemplos son el de Québec, el de Mondragón Corporación Cooperativa y el sistema CEPES-Andalucía. En fin, la Economía Social es capaz de desplegar las diferentes tipologías de innovación: de producto, de proceso, de mercado y organizativa, especialmente esta última, también conocida como innovación social.

Esa capacidad de innovación también se ha hecho patente en el ámbito de los productos, en especial, en los servicios de bienestar social, como los servicios de ayuda a las personas dependientes y los servicios socioculturales. La teoría económica ha justificado ventajas de la Economía Social en la oferta de este tipo de productos en relación a la economía pública y a la economía privada tradicional con argumentos basados en la confianza en un contexto de información asimétrica entre agentes y basados en la satisfacción de deman-



das heterogéneas y en su elevado componente de bienes relacionales. Pero ello no sólo responde a su capacidad para articular ofertas que se adecuen a estas nuevas demandas insatisfechas sino a su capacidad para transformar valores y cultura reorientando el estilo de desarrollo (en el sentido de patrones de consumo, de producción y de organización).

No obstante, la innovación no ha recibido una financiación equilibrada por parte de las administraciones públicas y las instituciones privadas. Se ha privilegiado la financiación de la innovación tecnológica frente a otras formas de innovación, donde mayor protagonismo tiene la Economía Social.

## 1.6. La Economía Social, la competitividad y la democratización de la función empresarial

La aceleración del nivel de competencia en los mercados, unida a la creciente globalización económica y a la concentración empresarial, están modificando, significativamente, el escenario de operación de las empresas europeas. La necesidad de activar y mantener ventajas competitivas, de ajustar tecno-organizativamente empresas y sectores enteros y de ampliar la base empresarial son retos de primer orden para el sistema productivo.

En ese contexto, las empresas de Economía Social han mostrado una gran capacidad de adaptación a las nuevas condiciones del mercado. No sólo han presentado, en general, análogos ratios de competitividad que las empresas privadas tradicionales, sino que en muchos casos han superado a sus competidores logrando imponerse en amplios mercados desplazando a los operadores privados tradicionales. Una estrategia de éxito ha sido la de articular grupos y redes empresariales, como es el caso del grupo Mondragón. En unos casos, se ha contribuido a ampliar la capacidad competitiva de los territorios, pero, en muchos otros, lo que ha logrado la Economía Social es mantener tejido empresarial en territorios en declive, a lo que no ha sido ajena su doble función económica de reciclaje de basura empresarial y de resolución del problema del relevo generacional en empresas familiares.

La Economía Social es también un vivero de nuevas y numerosas iniciativas empresariales y sociales, animadas por nuevos actores sociales sin experiencia previa en materia gerencial y organizativa, que han contribuido a ampliar y diversificar el tejido empresarial. Ello ha sido, especialmente, llamativo en aquellos territorios caracterizados por una pobre iniciativa empresarial tradicional. Este fenómeno ha coadyuvado a *democratizar la función empresarial*, actuando como mecanismo de contrapeso frente a la secular tendencia a la concentración empresarial en el sector privado tradicional y a la concentración del proceso decisional.

Pero la competitividad de la Economía Social no se reduce al ámbito del mercado. También se aprecia en los cuasi-mercados de servicios de bienestar social y en el estricto no-mercado. Presentan, en contraste con el sector capitalista, ventajas comparativas de eficiencia en la asignación y producción de importantes grupos de servicios, directa-



mente ligados a las necesidades de la sociedad. Son servicios que están experimentando una fuerte expansión en los últimos lustros y que continuarán creciendo en el futuro, como los servicios de atención a las personas mayores, a las personas discapacitadas o de cuidado de la infancia, también los nuevos servicios educativos, sanitarios y socioculturales, además de otros servicios sociales como los de ayuda a refugiados y a otros colectivos desfavorecidos.

En unos casos el fallo asignativo del sector capitalista obedece a la existencia de situaciones de información asimétrica entre oferentes y demandantes, situaciones que confieren al oferente capitalista un incentivo para explotar esa ventaja informativa. Este incentivo se reduce o desaparece cuando el oferente es la Economía Social, por razones como la existencia de identidad oferente-demandante, en el caso de las entidades de usuarios, o la prohibición de distribuir beneficios, en el caso de las organizaciones no lucrativas. En otros casos el fallo se produce porque se trata de demandas no solventes o con escasa capacidad económica, lo que desincentiva al oferente capitalista, pues ve dificultades para maximizar beneficios. El objetivo de la Economía Social de dar servicio a los socios y/o a la colectividad (que no de lucro), por un lado, y su capacidad de movilización de voluntariado y de donaciones, por otro, son, en este ámbito, elementos que le permiten soslayar ese fallo. Finalmente, en otros casos, estos bienes presentan el carácter de bienes relacionales, es decir, de bienes donde la dimensión intangible, definida socialmente, es central en la determinación del nivel de calidad del “output”. Aquellas organizaciones, como las de Economía Social, que sean capaces de implicar efectivamente a los demandantes serán las que presentarán ventajas en la oferta de estos “outputs”.

### 1.7. La Economía Social, el empleo y la corrección de los desequilibrios del mercado de trabajo

En la regulación de los múltiples desequilibrios del mercado de trabajo es, probablemente, donde más visible y explícito se hace patente el valor añadido social de la Economía Social. No en vano tienden a ser las carteras ministeriales de trabajo y asuntos sociales de los gobiernos europeos las competentes en materia de fomento de la Economía Social. La propia Estrategia de Lisboa de la Unión Europea reconoce, explícitamente, a la Economía Social como un eje fundamental de su política de empleo.

En concreto, la Economía Social ha contribuido a crear nuevos empleos, a mantener puestos de trabajo en sectores de actividad y en empresas en crisis y/o amenazadas de cierre, a incrementar el nivel de estabilidad del empleo, a emerger empleos desde la economía informal hacia la oficial, a mantener oficios (por ejemplo, artesanía) y explorar nuevas profesiones (por ejemplo, educador social) y a desarrollar trayectorias de inserción laboral de colectivos especialmente desfavorecidos y ubicados en procesos de exclusión social (véase Demoustier en CIRIEC, 2000). En los últimos decenios los datos estadísticos han demostrado que se trata de un potente sector generador de empleo en Europa, con mayor sensibilidad al empleo que los otros sectores de la economía.

La Economía Social contribuye a corregir tres principales desequilibrios del mercado de trabajo: el paro, la inestabilidad del empleo y la inempleabilidad y exclusión sociolaboral de parados. Tradicionalmente, han sido las cooperativas de trabajo asociado y otras empresas controladas o propiedad de sus trabajadores las que han desempeñado un papel más activo en este ámbito. Durante los periodos de crisis, ante la situación económica crítica de las empresas industriales en las que trabajaban, numerosos grupos de trabajadores han optado por transformar o reactivar esas empresas, bajo forma de cooperativas, al objeto de mantener sus puestos de trabajo. En estos periodos, en un contexto de destrucción de puestos de trabajo las empresas de trabajo asociado aumentaron su empleo directo. La Economía Social presenta una sensibilidad del empleo a la variación de la producción y la demanda global y sectorial, significativamente, menor a la del sector privado tradicional en las fases descendentes del ciclo económico y de madurez del producto. Pero también durante las fases expansivas del ciclo económico, como el segundo quinquenio de los noventa, la Economía Social ha creado empleo directo en proporciones, significativamente, superiores al resto de la economía. Aún así, en periodos de fuerte contracción de la demanda, las empresas de trabajo asociado también se ven obligadas a ajustar el empleo, como es el caso de la actual coyuntura económica.

Nuevas entidades de Economía Social, como las cooperativas sociales y otras entidades voluntarias, ubicadas en los denominados nuevos yacimientos de empleo, como los servicios sanitarios y sociales y también los servicios educativos, culturales y de investigación, están teniendo un papel muy dinámico en la creación de empleos. Estas organizaciones están revelando una importante capacidad creativa en el mercado de trabajo, desarrollando itinerarios de empleo desde el voluntariado al trabajo remunerado, agrupando horas de trabajo y explorando nuevos servicios, regulándolos laboralmente (por ejemplo, reconociendo nuevas profesiones, liderando el establecimiento de convenios colectivos, etc.), además de crear puestos de trabajo directos.

No menos importante es la capacidad de la Economía Social, especialmente las denominadas empresas de inserción, los centros especiales de empleo y las cooperativas sociales, para integrar en el mercado de trabajo a colectivos con especiales dificultades de empleabilidad, como las personas con discapacidades psíquicas o físicas o las personas “discapacitadas sociales”, las cuales, tras haber sido excluidas largos periodos del mercado de trabajo, han experimentado trayectorias laborales y sociales degenerativas, con tendencia a ubicarse en situaciones de marginación y pobreza. Finalmente, la Economía Social también ha contribuido a la terciarización y a la feminización de los empleos en Europa.

## **2. La identificación del sector de la Economía Social**

### **2.1. Definición operativa de Economía Social**

En los últimos 25 años el sector de la Economía Social ha quedado bien delimitado, tanto a partir de sus propios protagonistas en España y en la Unión Europea (CEPES y Social Economy Europe) como por la literatura económica, la Comisión Europea (“Manual de Cuen-



tas Satélite de las empresas de la Economía Social”) y el Comité Económico y Social Europeo (Informe sobre “La Economía Social en la Unión Europea”). El propio gobierno español ha elaborado un proyecto de ley de Economía Social que delimita a la misma con criterios similares.

A partir de los análisis y documentos precitados, el Comité Económico y Social Europeo (CESE) ha establecido una definición del concepto y ámbito de la Economía Social que puede ser utilizada por los sistemas de Contabilidad Nacional y que, prescindiendo de criterios jurídicos y administrativos, se centra en el análisis de comportamiento de los actores de la Economía Social, identificando similitudes y diferencias entre los mismos, y entre todos ellos y el resto de agentes económicos.

La definición de Economía Social propuesta por el CESE es la siguiente:



“Conjunto de empresas privadas organizadas formalmente, con autonomía de decisión y libertad de adhesión, creadas para satisfacer las necesidades de sus socios a través del mercado, produciendo bienes y servicios, asegurando o financiando, y en las que la eventual distribución entre los socios de beneficios o excedentes, así como la toma de decisiones, no están ligados directamente con el capital o cotizaciones aportados por cada socio, correspondiendo un voto a cada uno de ellos. La Economía Social también agrupa a aquellas entidades privadas, organizadas formalmente con autonomía de decisión y libertad de adhesión, que producen servicios de no mercado a favor de las familias, cuyos excedentes, si los hubiera, no pueden ser apropiados por los agentes económicos que las crean, controlan o financian.”

Esta definición integra en un único concepto los principios históricos y valores propios de la Economía Social y la metodología de los sistemas de contabilidad nacional en vigor, configurando dos grandes subsectores de la Economía Social: a) el subsector de mercado y b) el subsector de productores no de mercado, caracterizándose ambos subsectores por ser *entidades de personas que desarrollan una actividad con el objetivo prioritario de satisfacer necesidades de personas, antes que de retribuir a inversores capitalistas*.

De acuerdo con la anterior definición, las *características comunes* a los dos subsectores de la Economía Social son las siguientes:

1. Son privadas, es decir, no forman parte del sector público ni están controladas por el mismo.
2. Organizadas formalmente, esto es, habitualmente están dotadas de personalidad jurídica propia.
3. Con autonomía de decisión, lo que quiere decir que tienen plena capacidad para elegir y cesar a sus órganos de gobierno, para controlar y organizar todas sus actividades.
4. Con libertad de adhesión, o sea, que no son de afiliación obligatoria.



5. La eventual distribución de beneficios o excedentes entre los socios usuarios, si se produce, no es en proporción al capital o a las cotizaciones aportadas por los mismos, sino de acuerdo con la actividad que éstos realizan con la entidad.
6. Ejercen una actividad económica en sí misma considerada, para satisfacer necesidades de personas, hogares o familias; por eso, se dice que las organizaciones de Economía Social *son entidades de personas, no de capitales*. Trabajan con capital y otros recursos no monetarios, *no para el capital*.
7. Son organizaciones democráticas. A excepción de algunas entidades voluntarias productoras de servicios de no mercado en favor de las familias, en el proceso de toma de decisiones de las organizaciones de primer grado de la Economía Social se aplica el principio de “una persona, un voto”, independientemente del capital o cotizaciones aportadas por los socios. Las entidades de otros grados están también organizadas de forma democrática. Los socios controlan mayoritaria, o exclusivamente, el poder de decisión de la organización.

## 2.2. El subsector de mercado de la Economía Social

El subsector de mercado de la Economía Social está constituido, fundamentalmente, por cooperativas y mutuas, grupos empresariales controlados por las mismas, otras empresas similares y ciertas instituciones sin fines de lucro al servicio de las empresas de la Economía Social.

Junto a las características comunes a todas las entidades de la Economía Social, las empresas del subsector de mercado poseen tres características adicionales:

- a) Se crean para satisfacer las necesidades de sus socios, mediante la aplicación del principio de self-help, es decir, son empresas en las que habitualmente se da la doble condición de socio y usuario de la actividad.

En el caso de las mutuas, existe una indisoluble e inseparable relación entre la cualidad del mutualista (socio) y la del asegurado (destinatario de la actividad de la mutua).

En el caso de las cooperativas, la relación de socio y la de usuario es habitual, pero no se da siempre de forma imprescindible. Pueden existir ciertas clases de “socios auxiliares” no usuarios de la actividad cooperativizada que colaboran con la empresa. Por ejemplo, inversores capitalistas o antiguos socios usuarios que han causado baja por razones lógicas y justificadas (socios jubilados y otros), o incluso puede ser socio colaborador de la empresa alguna entidad de carácter público. Siempre que se verifiquen las características establecidas en la definición, entre ellas el control democrático por los socios usuarios, las empresas que integren a estas distintas clases de socios colaboradores no usuarios formarán parte de la Economía Social.

También pueden existir otras empresas de Economía Social, como es el caso de las empresas sociales (empresas de inserción, centros especiales de empleo y otras) en las que algunos de sus miembros participen de sus objetivos sin ostentar la condición



de socio permanente en sentido estricto, existiendo, no obstante, una relación de asociación transitoria. Incluso, pueden incorporar ciertas actividades de voluntariado. Sin embargo, lo relevante y habitual es que en estas empresas siempre exista una relación de reciprocidad, un vínculo estable entre la empresa y quienes, con una cierta continuidad, participan en su actividad compartiendo sus riesgos y ofreciendo, como miembros de la misma, alguna contraprestación.

b) *Las empresas de la Economía Social son productores de mercado*, lo que significa que son empresas cuya producción se destina, principalmente, a la venta en el mercado a precios económicamente significativos. El SEC-1995 considera que las cooperativas, mutuas, sociedades holding, otras empresas similares e instituciones sin fines de lucro al servicio de las anteriores son productores de mercado.

c) Pueden distribuir beneficios o excedentes entre los socios usuarios, pero no en proporción al capital o a las cotizaciones aportadas por los mismos, sino de acuerdo con la actividad que éstos realizan con la entidad.

El hecho de que puedan distribuirse beneficios o excedentes entre los socios no significa que se haga siempre. Existen muchos casos en los que las cooperativas y mutuas, por norma o costumbre, no distribuyen beneficios o excedentes entre sus socios. Aquí sólo se quiere subrayar que el principio de no distribución de beneficios entre los socios no constituye una característica esencial de las empresas de la Economía Social. Determinadas empresas de la Economía Social adoptan la forma de sociedad anónima o de responsabilidad limitada y han sido creadas por trabajadores con el propósito de crear o mantener su empleo. Estas empresas podrán ser consideradas también organizaciones democráticas con procesos de decisión democráticos, siempre y cuando en ellas la mayoría del capital social sea propiedad de los socios trabajadores y esté repartido entre los mismos de forma igualitaria.

Otras empresas de la Economía Social, que también adoptan formas jurídicas distintas de la cooperativa, se han creado para favorecer procesos de inserción social por el trabajo y otros fines de utilidad social. En dichas empresas también se desarrollan procesos participativos en la toma de decisiones, que en ningún caso se basan en la propiedad del capital.

De conformidad con lo anterior, los diferentes grupos de agentes integrados en el subsector de mercado o empresarial de la Economía Social son los que a continuación se detallan:

#### a) *Las Cooperativas*

*Las cooperativas constituyen el primer gran agente empresarial de la Economía Social.* Las cooperativas son organizaciones de autoayuda promovidas por ciudadanos (son de carácter privado y no forman parte del sector público), organizadas formalmente, con autonomía de decisión, y que para satisfacer las necesidades de sus miembros o el desarrollo de sus actividades actúan en el mercado, del que obtienen su principal fuente de financiación. Están organizadas democráticamente y sus beneficios no se distribuyen en propor-



ción al capital social aportado por los socios. El SEC-1995 considera a las cooperativas como unidades institucionales productoras de mercado.

### b) Las Mutuas y mutualidades

En razón de su actividad principal y clases de riesgos asegurados existen dos grandes clases de mutuas. En un primer grupo se incluyen las mutuas de salud y de previsión social, cuyo campo de actividad está constituido, principalmente, por la gestión del riesgo sanitario y social de las personas físicas. En un segundo grupo se encuentran las mutuas de seguros, cuya actividad principal se centra, habitualmente, en el seguro de bienes (automóvil, incendio, responsabilidad civil, etc.), aunque también pueden cubrir ámbitos relacionados con los seguros de vida.

El concepto de mutua que utiliza el ya citado Manual de la Comisión Europea es el siguiente: una asociación autónoma compuesta por personas físicas o morales que se han agrupado de forma voluntaria con la perspectiva, esencialmente, de satisfacer necesidades comunes en los sectores del seguro (vida y no vida), de la previsión de la salud y de los bancos, y cuyas actividades están sometidas a la competencia. Se administra en virtud de un principio de solidaridad entre los miembros que participan en el gobierno de la empresa y obedece a los principios de ausencia de acciones, libertad de adhesión, fines no exclusivamente lucrativos, solidaridad, democracia y autonomía de gestión

Estos principios de funcionamiento, muy similares a los de las cooperativas, también respetan todas las características de las empresas de Economía Social, que ya se han señalado, de tal modo que *las mutuas y mutualidades constituyen el segundo gran agente empresarial de la Economía Social.*

Sin embargo, el Manual de la Comisión excluye del ámbito empresarial de la Economía Social a las mutuas gestoras de los sistemas de seguridad social y, en general, a las mutuas de afiliación obligatoria y las controladas por empresas no pertenecientes a la Economía Social.

### c) Grupos empresariales de la Economía Social

El Manual de la Comisión también considera como agentes de mercado de la Economía Social a determinados grupos empresariales. Para dicho Manual, cuando una empresa, coalición de empresas o cualquier otra entidad de la Economía Social constituyan y controlen un grupo empresarial para el mejor desarrollo de sus objetivos al servicio de los socios de base, se estará en presencia de un grupo de la Economía Social, independientemente de la forma jurídica que éste adopte. En España y en la Unión Europea se encuentran grupos que desarrollan actividades agroalimentarias, industriales, de distribución comercial, de servicios sociales y otros. También existen grupos bancarios y mutualistas de la Economía Social. Todos ellos constituidos con diferentes fórmulas jurídicas.



#### d) Las sociedades laborales

En España un importante grupo de empresas de la Economía Social está constituido por las sociedades laborales creadas con el objetivo de promover o mantener empleo estable para sus socios, y en las que la mayoría del capital social es propiedad de los trabajadores, que controlan los órganos directivos de la empresa, organizada de forma autogestionada. Estas empresas adoptan la forma de sociedades anónimas o de responsabilidad limitada en las que, sin embargo, el capital social de los trabajadores está repartido de forma igualitaria entre los mismos, por lo que, de hecho, se caracterizan por la existencia de procesos de decisión democráticos y un reparto equitativo de los beneficios.

*Las sociedades laborales controladas mayoritariamente por trabajadores con procesos democráticos de decisión y distribución equitativa de sus beneficios también deben incluirse en el subsector de mercado de la Economía Social.*

#### e) Otras empresas de la Economía Social

Además de las entidades ya citadas, existe un amplio abanico de empresas con fórmulas jurídicas distintas a las cooperativas y las mutuas, cuyos principios de funcionamiento se ajustan, básicamente, a la definición que aquí se ha establecido de “empresas de Economía Social”.

Entre las empresas no financieras cabe citar a las empresas de inserción, centros especiales de empleo y otras de finalidad social que se desenvuelven en el mercado y adoptan diversos estatutos jurídicos, en muchos casos cooperativas y, en otros, sociedades mercantiles o similares. En general, son conocidas con el nombre de *empresas sociales* que desarrollan una actividad continua de producción de bienes y/o servicios, con un alto grado de autonomía, nivel significativo de riesgo económico, existencia de trabajo remunerado y una orientación de mercado, que significa que una parte importante del ingreso de la organización se deriva del mercado (servicios vendidos directamente a los usuarios) o de transacciones contractuales con autoridades públicas. Junto a lo anterior, cabe destacar que se trata de empresas privadas promovidas por grupos de ciudadanos, con participación directa de las personas afectadas por la actividad, un poder de decisión que no se basa en la propiedad del capital, un reparto limitado de excedentes y beneficios y un propósito explícito de beneficiar a la comunidad.

Es decir, las empresas sociales son sociedades no financieras que, independientemente de su estatuto jurídico, poseen las características de las empresas de Economía Social que aquí se han señalado.

#### f) Instituciones sin fines de lucro al servicio de entidades de la Economía Social

Las únicas instituciones sin fines de lucro que se consideran en este apartado son aquéllas que están al servicio de las empresas de Economía Social. Estas entidades se financian



por medio de cuotas o suscripciones del grupo de empresas de que se trate y son consideradas como pagos por los servicios prestados, es decir, como ventas. En consecuencia, estas instituciones sin fines de lucro son productoras de mercado y se clasifican en el sector “sociedades no financieras”, si están al servicio de cooperativas o empresas similares de la Economía Social de este sector, o en el sector “instituciones financieras”, si están al servicio de cooperativas de crédito, mutuas u otras entidades financieras de la Economía Social. En este caso se encuentran las federaciones representativas de las empresas de la Economía Social.

### 2.3. El subsector no de mercado de la Economía Social

Este subsector está constituido, muy mayoritariamente, por asociaciones y fundaciones, aunque también pueden encontrarse entidades con otra forma jurídica. Está formado por todas aquellas entidades de la Economía Social que, según los criterios establecidos por la contabilidad nacional, son productores no de mercado, es decir, aquéllos cuya producción se suministra mayoritariamente de forma gratuita o a precios económicamente no significativos.

Se trata de *entidades privadas organizadas formalmente, con autonomía de decisión y libertad de adhesión que producen servicios de no mercado en favor de las familias, cuyos excedentes, si los hubiera, no pueden ser apropiados por los agentes que las crean, controlan o financian*. Es decir, se trata de entidades no lucrativas en sentido estricto, que aplican el principio de no distribución de beneficios (PNDB) y en las que, como en todas las entidades de la Economía Social, los individuos son los verdaderos beneficiarios de los servicios producidos.

En la contabilidad nacional existe un sector institucional, el S15, diferenciado del resto de sectores y que se denomina “Instituciones sin fines de lucro al servicio de los hogares”. Dicho sector es definido por el SEC-1995 como el que está formado por las instituciones sin fines de lucro dotadas de personalidad jurídica que sirven a los hogares y que son otros productores no de mercado privados. Sus recursos principales, distintos de los derivados de ventas ocasionales, proceden de contribuciones voluntarias en efectivo o en especie efectuadas por los hogares en su calidad de consumidores, de pagos de las administraciones públicas y de rentas de la propiedad (SEC-1995, 2.87).

En el sector ISFLSH se incluye una variada gama de entidades, en su mayoría asociaciones, que desarrollan actividades no de mercado para sus socios (entidades de carácter mutualista) o para grupos de ciudadanos no socios (entidades de interés general). La mayoría de estas entidades tienen un funcionamiento democrático y reúnen las características propias de la Economía Social. Se trata de asociaciones de beneficencia, de ayuda y de asistencia, de sindicatos, asociaciones profesionales o científicas, asociaciones de consumidores, partidos políticos, iglesias o asociaciones religiosas y clubs sociales, culturales, recreativos o deportivos.

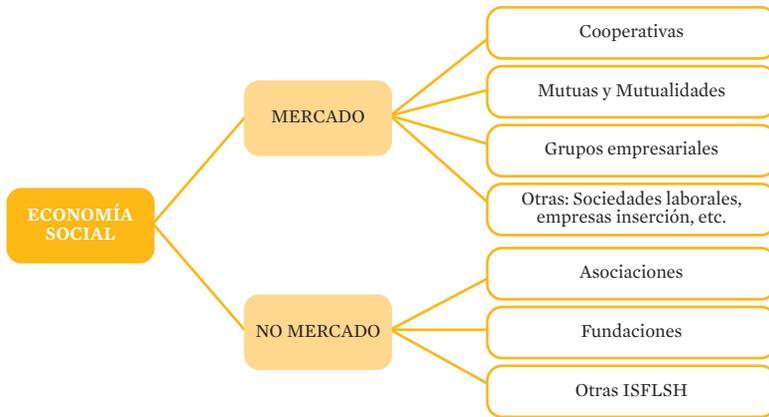
Por último, pueden existir otras instituciones sin fines de lucro (ISFL) de carácter privado que están financiadas por sociedades no financieras o instituciones financieras y que pro-



ducen servicios culturales, recreativos, sociales, etc., que se suministran gratuitamente a los individuos. Aunque el SEC-1995 considera (por convenio) a estas entidades al servicio de sociedades no financieras o de instituciones financieras, y, por tanto, incluidas en los respectivos sectores institucionales, forman parte del subsector de no mercado de la Economía Social, siempre y cuando verifiquen los requisitos establecidos en la definición.

Quedan excluidos de este grupo las ISFL que son productores de mercado dedicados a producir bienes y servicios no financieros, a la intermediación financiera o a actividades auxiliares de la intermediación financiera, así como las asociaciones empresariales financiadas por medio de cuotas voluntarias de carácter parafiscal, aportadas por sociedades no financieras o instituciones financieras a cambio de los servicios suministrados por los mismos.

 FIGURA 1



*Núcleo identitario común: entidades microeconómicas de carácter libre y voluntario, creadas desde la sociedad civil para satisfacer y resolver necesidades de individuos, hogares o familias y no para retribuir o dar cobertura a inversores o empresas capitalistas.*

### 3. Criterios de selección de los casos empresariales analizados

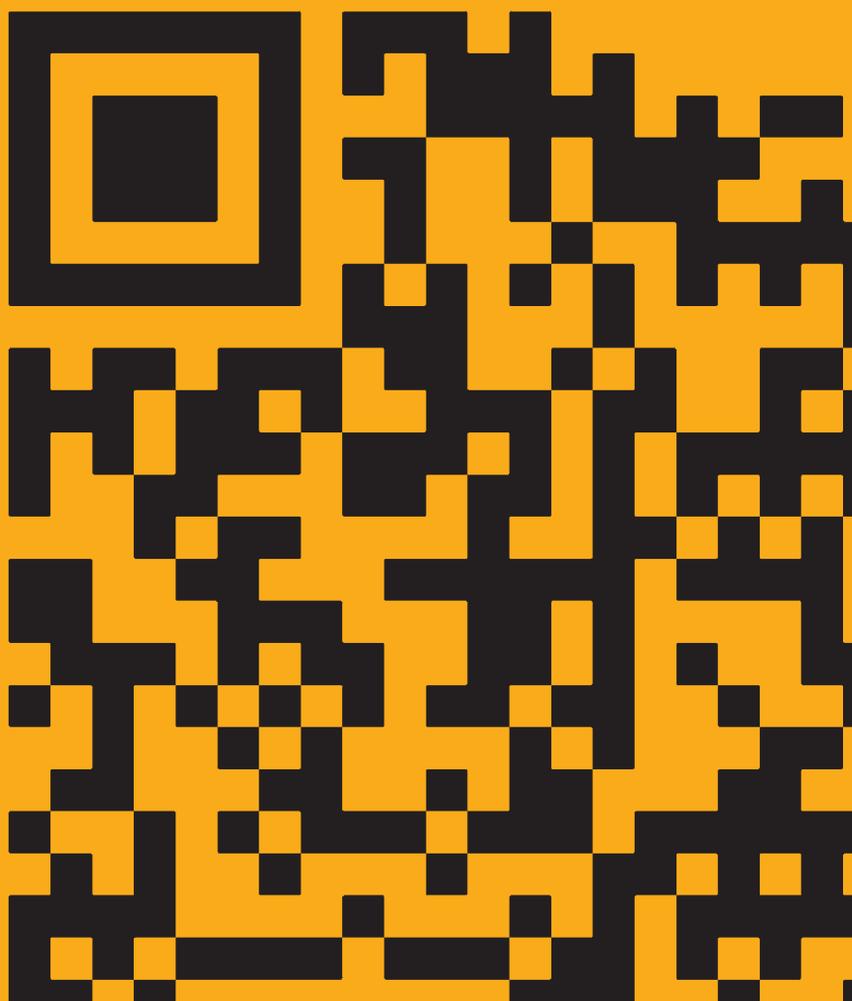
Los casos empresariales que se han seleccionado proceden todos ellos del subsector de mercado de la Economía Social. Su elección ha sido realizada por el CEPES (Confederación Empresarial Española de la Economía Social), atendiendo a un doble criterio: en primer lugar, se trata de empresas innovadoras y de éxito en alguna de las facetas de la innovación, organizativa, mercadotécnica, social, de procesos o de productos. Por otro lado, se ha considerado la diversidad de actividades económicas, las diferentes clases de empresas y las diferentes comunidades autónomas.

Al final, las veinte empresas seleccionadas, a las que se ha agregado el caso de un grupo empresarial emblemático –el Grupo Mondragón– se corresponden con seis tipos diferentes de empresa que actúan en quince ramas de producción y desarrollan su actividad productiva por medio de entidades con sede social en ocho comunidades autónomas diferentes.

Nombre	Comunidad Autónoma	Rama de Actividad
<b>Cooperativas</b>		
Consum	Valencia	Distribución Comercial
Gredos San Diego	Madrid	Enseñanza
Samaniego	Murcia	Enseñanza
Suara	Cataluña	Servicios Sociales
Tralival	Valencia	Transporte
Fundación Espriu	Cataluña	Sanidad
Oviaragón Pastores	Aragón	Agroalimentario
La Fageda	Cataluña	Agroalimentario
<b>Sociedades Laborales</b>		
Textil Mora	Valencia	Textil
Tusgsal	Cataluña	Transporte Urbano
Valrisco	Madrid	Enseñanza
<b>Mutualidades</b>		
Mutual Médica	Madrid	Seguros
Montepío Loreto	Madrid	Seguros
<b>Centros especiales de empleo</b>		
Flisa, Lavanderías Industriales	Madrid	Servicios Industriales
Technosite	Madrid	Servicios Informáticos
Tasubinsa	Navarra	Servicios
<b>Empresas de inserción</b>		
Zoveco	Andalucía	Jardinería
Mapiser	Aragón	Mudanzas, Embalajes
Berziklatu	País Vasco	Gestión Residuos Urbanos
<b>Cofradía de Pescadores</b>		
Cofradía de Rosas	Cataluña	Pesca
<b>Grupo Empresarial</b>		
Mondragón	País Vasco	Intersectorial

# 2

## EXPERIENCIAS EMPRESARIALES







## Cooperativas

### Consum, S. Coop. V.<sup>1</sup>



#### 1. Presentación

Consum, Sociedad Cooperativa Valenciana, es una entidad cooperativa polivalente del ramo de la distribución comercial. Siendo el tipo de cooperativa que es, acoge en su estructura tanto al colectivo de usuarios (socios consumidores), como de empleados (socios trabajadores), ambos cooperativistas de la entidad.

La entidad nació en los años 70 promovida por la misma agrupación de personas que, poco a poco, había ido creando empresas cooperativas de distinto tipo en sectores de gran necesidad social, como la enseñanza, promoción y construcción de viviendas, la actividad financiera, y el propio sector de alimentación y consumo.

Según datos de Alimarket<sup>2</sup>, en el año 2007, Consum se encontraba en décimo lugar entre los grupos de mayor facturación (ventas netas) dentro del sector de la distribución alimentaria (tabla 1). A 31 de diciembre del 2008, según la misma fuente, Consum disponía de 576 tiendas repartidas por todo el territorio nacional, un 4,2% del total de supermercados y autoservicios, aunque presenta una mayor concentración en la Comunidad Valenciana, donde en términos de superficie de venta representa un 20,1% del total regional.

<sup>1</sup> Ciriec España agradece a D.Francisco Javier Quiles Bodí, Director Corporativo, las facilidades para la elaboración de este capítulo.

<sup>2</sup> Datos obtenidos de *Boletín Económico de ICE* nº2969, "La distribución comercial en España 2008".



TABLA 1

Top 10 grupos distribución alimentaria en España, 2007

Grupo	Ventas netas (mill. euros)
Carrefour (grupo)	13.043,50
Mercadona, S.A.	12.984,92
Grupo Eroski	6.834,06
El Corte Inglés (alimentación)	5.006,77
Auchan (grupo)	4.879,00
Caprabo (grupo)	2.188,00
Lidl supermercados, S.L.U.	1.960,00
Dinosol supermercados, S.L. (grupo)	1.713,00
Makro autoservicio mayorista, S.A.	1.417,00
Consum, Sdad.Coop.	1.315,00

Fuente: Boletín Económico de ICE, 2969 (Julio 2009), a partir de Alimarket.

## 2. Nacimiento y entorno

En 1969, un grupo de miembros asociados a las Juventudes de Acción Rural Católica (JARC), con ciertas inquietudes sociales, decidieron centrarse en el cooperativismo de viviendas, procurando a las clases trabajadoras una vivienda a un precio asequible, dada la escalada de precios que éstas estaban empezando a tener; además, empezaron a acometer toda una serie de actividades paralelas. Es cuando nace la Cooperativa de Viviendas Populares (Covipo), primera de otras muchas cooperativas fundadas al amparo de este grupo de emprendedores sociales.

A partir de este proyecto, y para solventar los graves problemas sociales de la época, empiezan a aflorar otros proyectos nuevos cuyo denominador común era que siempre estaban impulsados por el mismo grupo de personas que promovió Covipo, como por ejemplo las promotoras y constructoras Coinco y Coinser. De hecho, este grupo estableció un equipo gerencial dedicado a desarrollar proyectos de cariz social. Es entonces cuando surgieron tres ramas muy diferenciadas en la tipología de éstos; por una parte, las iniciativas enfocadas hacia la enseñanza (La Florida, La Nostra Escola Comarcal, y otros más), hacia la actividad financiera (Caixa Popular), y la línea de los economatos, cuya finalidad era suministrar productos a las clases más bajas, que es la base del cooperativismo del siglo XIX. Es esta última, fundada en 1975, el inicio de la “Cooperativa de Consumo Popular”, denominación original de Consum, S.Coop.V.

En sus orígenes, sólo la población de menor poder adquisitivo podía acceder a ser cooperativista, dado que su fin era el ayudar a aquellas clases sociales que no estaban en dispo-



sición de atender con facilidad las necesidades alimenticias de sus familias. Por ejemplo, no tenían derecho a formar parte médicos, abogados, arquitectos, etc.

El equipo de gestión basó el proyecto de Consum en las experiencias de Eroski (País Vasco) y la extinta Coeva (Madrid). Estos gestores eran Francisco Pons y Luis Valero, quienes estudiaron el modelo del cooperativismo de consumo de Coeva y del Grupo Mondragón (Eroski) y fundaron Consum. El primer supermercado fue abierto en Alaquàs en 1975, con, aproximadamente, 300 metros cuadrados, 612 consumidores, y 3 trabajadores, facturando los primeros 12 millones de pesetas. En sus inicios, Consum era una cooperativa de consumo, exclusivamente, y sus empleados no eran aún cooperativistas. No es hasta 1981 cuando se crea la figura del socio-trabajador, pasando Consum a ser una cooperativa polivalente, integrando una cooperativa de consumo y una cooperativa de trabajo asociado.

### 3. Descripción del proyecto empresarial

Consum, Soc. Coop. V. tiene una visión que se encuadra dentro de su caracterización como cooperativa polivalente. Consum busca ser una cooperativa independiente, innovadora, honesta y sostenible en la que se pueda comprar con capacidad de elección y buenos precios. Para cumplir con estos fines, Consum establece que su misión debe ser la satisfacción de las necesidades de consumo de todos sus socios y clientes, mediante una compra única de calidad, variedad, precio y servicio, basada en la atención y el compromiso de sus trabajadores.

Las necesidades sociales que cubre la entidad son tanto para con sus socios-trabajadores, facilitando puestos de trabajo estables, seguros, sostenibles y con salarios competitivos, como para con sus socios-consumidores, facilitando artículos de alimentación y del hogar en las mejores condiciones económicas posibles, y con la mejor relación calidad-precio.

Sus valores son el compromiso para promover la participación activa del socio consumidor, la mejora continua de la calidad de vida laboral de los socios-trabajadores, el compromiso social en el ámbito territorial, y la innovación como medio para ofrecer un valor añadido al mercado y la sociedad. Asimismo, debemos añadir a estos valores los propios del cooperativismo, empezando por la prevalencia del ser humano frente al capital.

De hecho, según la organización, la razón fundamental por la que se creó Consum es doble: en primer lugar, para continuar la estrategia de ofrecer servicios básicos a la clase trabajadora mediante el desarrollo de experiencias cooperativas, y, en segundo lugar, para permitir una relación y contacto con los socios más duradera que las actividades derivadas de la cooperativa de viviendas que iniciaron los promotores vinculados a JARC, lo que posibilitaba la conexión con colectivos más amplios, a la vez que se seguía con la actividad de concienciación y educación cooperativa de los socios, que a su vez, podría canalizar más socios para la cooperativa de crédito.

La política de calidad de Consum gira en torno a la orientación al cliente y a las personas, así como a la responsabilidad social de la organización; su política medioambiental está inspirada en la minimización del impacto ambiental de sus actividades y en la sensibilización del personal y clientes en temas medioambientales.

#### 4. Identificación y caracterización del modelo de actividad

Consum, Soc.Coop.V es una cooperativa polivalente, constituida por socios-clientes y socios-trabajadores, desarrollando su actividad en el sector de la distribución comercial a través de la red de supermercados Consum, Supermercados Consum Basic (con un formato de menor sala de ventas), y las franquicias Charter (una red de treinta tiendas detallistas).

La cooperativa sabe gestionar las políticas organizativas en materia de personal y estrategia comercial. Respecto a esta última, afirman, muy taxativamente, que nunca apostarán por la marca blanca en detrimento del producto de fabricante, porque el cliente tiene que poder elegir. La marca blanca está posicionada en todos los productos básicos, de forma que el consumidor tenga la mejor calidad-precio, pero no tiene porqué suponer que el cliente no pueda escoger otras marcas.

Por otra parte, su estrategia comercial de apertura de tiendas establece que la distancia al centro de distribución no puede ser mayor a 200 kilómetros, con el fin de establecer una logística que impida las roturas de stock en tienda. En los supermercados, también dentro de la política de elección del cliente, existe sección de venta al detalle, si la superficie del supermercado lo permite, y venta autoservicio.

Para desarrollar estas actividades, Consum tenía, en 2009, un total de 9.064 empleados, de los cuales un 87,1% eran socios-trabajadores. Del total de la plantilla más de las tres cuartas partes son mujeres. El total de socios-consumidores era de 1.245.000.



TABLA 2

Plantilla de Consum, 2005-2009. (Personas, y % de algunas categorías sobre el total)

	Plantilla	Titulados /Plantilla media (%)	Mujeres / plantilla media (%)
2005	5.870	2,3	77,4
2006	6.545	4,1	78,4
2007	9.864	2,8	77,6
2008	8.832	3,6	76,7
2009	9.064	3,4	76,5

Fuente: Consum, y elaboración propia.



## 5. El papel de la innovación

Consum, S. Coop. V. tiene convenios con diversas instituciones públicas universitarias para sus planes formativos. En términos de innovación, el más importante es el que da soporte a la Cátedra Consum de Investigación Comercial, en la Universidad Politécnica de Valencia (UPV). La apuesta por parte de la entidad es firme, de hecho, afirman, si no existiera convenio, habría que buscarlo. Desde la Cátedra, se realizan procesos de análisis de gestión de rutas (optimización), gestión de packaging, análisis y segmentación de mercados, geomarketing, etc.

En materia de estrategia comercial, la entidad tiene en marcha el programa “entrenosotros”, que gestiona ventajas comerciales para todos sus socios-consumidores, que van desde descuentos acumulados por compras a acuerdos con terceras empresas para la obtención de descuentos en paquetes vacacionales o combustibles. La entidad, también hace uso de estrategias de marketing relacional (p.e., cross-selling, “cheque crece”, planogramas), aunque la aplicación comercial más innovadora es su programa de validación de productos, en el cual grupos de socios-consumidores son elegidos para que prueben el producto y lo valoren, de forma que se establece como una auditoría de calidad por parte de una tipología de cliente muy fiel y concienciado con la entidad.

Consum promueve que sus tiendas se acerquen al concepto de eco-eficiencia (sistema de gestión eléctrica que permite ahorrar entre un 20-25% de energía, y en algunos casos hasta un 40%); poco a poco van adaptando sus tiendas existentes, siendo las nuevas ya construidas bajo este concepto.

## 6. La cultura corporativa

La cultura de la entidad gira en torno al empleado y al cliente. Los valores cooperativistas están en la propia estructura orgánica de la entidad desde su fundación, y han ido siendo inspirados e interiorizados hacia todo miembro de la organización; de hecho, uno de los dos fundadores estuvo desempeñando funciones hasta su jubilación hace unos pocos años. La labor que ambos proyectaron en los años 70 consistía en poder captar personas hacia el modelo de la economía social, y que éstas se adaptasen y abrazasen los valores cooperativos. De ahí, podemos deducir las raíces profundas del cooperativismo que existen en Consum. Esta tarea, reconocen desde la entidad, es más compleja, pero sin ella no podría desarrollarse la gestión por valores que se lleva a cabo en la empresa.

La meta es que todo empleado de Consum sea socio-trabajador. Al contratar a un empleado, por norma, se le contrata mediante un contrato fijo y un contrato societario a prueba de 6 meses. Durante este periodo, el empleado y la entidad pueden “conocerse”, y si se decide, el empleado puede pasar a ser socio-trabajador, desembolsando la cuota cooperativa. Existen facilidades para tal desembolso.



Mayor dificultad en esta gestión se ha presentado en procesos de absorción de otras organizaciones, para incorporar como socios-trabajadores a los empleados de las empresas absorbidas.

La entidad tiene aprobada e interiorizada una política de conciliación de la vida laboral y familiar, así como una política de igualdad para todo su personal.

Consum otorga una gran importancia a la fluidez de la comunicación, tanto entre sus empleados como entre mandos y su personal a cargo, para lo que establece sistemas de capilarización de la información (sesiones de brain-storming, boletines de empresa, comisiones delegadas).

## 7. Configuración organizativa

Consum, S. Coop. V. es una cooperativa polivalente desde 1981, sin embargo, la estructura política estaba desequilibrada entre socios-consumidores y socios-trabajadores, dado que se les asignaba un voto por persona, existiendo muchos más consumidores que empleados. En 1983, se pasó a igualar los derechos de voto entre colectivos, estableciéndose un Consejo Rector paritario, movimiento a través del cual se igualó el peso político de ambos colectivos en la cooperativa. A partir de 1995, se estableció la misma situación en términos de Asamblea General.

La organización social se establece, de este modo, mediante una Asamblea General y un Consejo Rector, ambos paritarios. La Asamblea General de Delegados (150 en total, 75 de cada colectivo) se prepara mediante la realización de Juntas Preparatorias territoriales cada 3 años, por una parte, de socios-empleados, y de socios-consumidores, por otra.

A nivel interno, los socios-trabajadores disponen de un Comité Social, cuya equivalencia en una entidad mercantil no de economía social (por ejemplo, una sociedad anónima) sería el Comité de Empresa; este comité está representado por diversas Comisiones Delegadas.

Al Consejo Rector le rinde cuentas la Dirección General, del cual dependen 9 direcciones funcionales: compras, corporativa, desarrollo, económico-financiera, gestión de tiendas, informática y sistemas, logística, personal, y socio-cliente (como denominan en la entidad al socio-consumidor).

## 8. Consecuencias estratégicas y económicas del modelo de actividad

En la historia de Consum, S. Coop. V. encontramos dos puntos de inflexión muy destacados. El primero de ellos, en la década de los 90, cuando, tras unos dos años de negociaciones, se establece una alianza con el Grupo Eroski. Durante el ejercicio 2004, se da por terminada esta alianza, encontrándose Consum con la situación de tener que renegociar



con los proveedores, función que había sido desempeñada por la central de compras en la sede de Eroski, por lo que Consum no tenía un departamento de compras como tal. Afortunadamente, tras una gestión individualizada, los proveedores apoyaron a Consum en el sentido de negociación de precios.

En el año 2007 se llevó a cabo una política de expansión mediante compras de supermercados, habiendo conseguido integrar como socios-trabajadores a más del 90% de las nuevas incorporaciones a través de esta vía. Parte del éxito de esta integración es la gran experiencia de la entidad en fusiones y adquisiciones, procesos que lleva realizando desde los años 80.

Como puede apreciarse en la tabla 3, desde el ejercicio 2005, los ingresos anuales de Consum, S. Coop. V. se han incrementado en un 60%, habiendo sido el mayor incremento durante el ejercicio 2007 (60%, respecto al 2005), año en el que la entidad realizó grandes movimientos en compras de supermercados; los resultados antes de impuestos fueron en 2008 un 57% mayores respecto a los de 2005, teniendo que destacar un menor crecimiento si consideramos los datos de 2007 (9%). La política de crecimiento externo a través de compras de supermercados, llevada a cabo en el ejercicio 2007, incrementó el activo de la entidad en un 83%. Los fondos propios de Consum fueron, en 2008, un 39% superiores a los de 2005, año tomado como referencia.

**TABLA 3**  
Evolución de los resultados de Consum, 2005-2008

	Ingresos anuales	Resultados antes de impuestos	Activo	Fondos propios
2005	100	100	100	100
2006	120	122	115	115
2007	160	109	183	126
2008	181	157	182	139

Fuente: Consum, y elaboración propia.

## 9. Conclusiones

Consum, S. Coop. V. es una empresa de distribución comercial de venta de alimentación y droguería en supermercados propios (Consum) o en franquicia (Charter). Su estructura mercantil es la de cooperativa polivalente, donde se encuentran socios-trabajadores y socios-consumidores.

Siguiendo los valores que determinaron su creación, en 1975, Consum busca la satisfacción de sus socios y clientes, para lo cual recurre a procesos de mejora continua, innova-



ción, y a una estrategia comercial que prima la elección del consumidor y la relación calidad-precio de los productos a la venta en sus supermercados.

Gracias a esta política comercial, a su gestión del crecimiento, basada en la adquisición de tiendas y la reinversión de beneficios, y a una gestión por valores (cooperativos), Consum ha conseguido en los últimos años incrementar en más de un 80% su facturación y activo, casi un 40% su nivel de fondos propios, y en más de un 50% su plantilla, de la cual casi un 90% son socios-trabajadores.

### Clave del éxito: trabajar por la consecución del sentido de pertenencia del socio-cliente y la ilusión del socio-trabajador

Si debiéramos definir mediante una sola frase el lema sobre el que Consum, S. Coop. V. vive su día a día, éste sería el “trabajar por la consecución del sentido de pertenencia del socio-cliente y la ilusión del socio-trabajador”.

Toda organización debe perseguir el objetivo de la identificación del cliente con su marca o producto; marcas fuertes arrastran a sus clientes sin necesidad de grandes costes de marketing y comunicación, dado que es el propio cliente el que acudirá a la marca por sí solo. Cuando Consum pone su foco en el socio-consumidor lo define en términos de socio-cliente; veamos, es un cooperativista de consumo, pero la relación debe ser definida más allá, hay que mantenerlo y retenerlo, dado que nada va a impedir que pueda realizar su compra semanal en un supermercado de otro grupo comercial. Para evitar esta situación, Consum explota una de las características intrínsecas de su propia estructura mercantil: el hecho de que el cliente pueda ser al mismo tiempo socio del supermercado; de esta forma se consigue fidelizar mediante la concepción de que el cliente está comprando en su propio supermercado, de que tiene que comprar en *SU* supermercado.

Para conseguir todo ello, no sólo hay que aportar valor al socio-cliente a través de la posibilidad de elección y una buena relación calidad-precio, sino que hay que escuchar activamente al socio-cliente, tanto en los órganos estatutarios (Asambleas) como en la propia tienda. Es en este último lugar donde entra en juego la segunda fase del lema; todo socio-trabajador ilusionado cuidará a su vez del socio-cliente, creando de nuevo valor al proceso de compra en el supermercado.

El mantener la ilusión del socio-trabajador pasa por la satisfacción en su trabajo, por establecer unas condiciones laborales estables, de calidad, y con posibilidades de conciliar familia y empleo. Sin embargo, el mayor hito a alcanzar para despertar y mantener esta ilusión es hacer partícipe al socio-trabajador de la gestión de la entidad, de hacerle ver que los éxitos de la organización son un éxito conjunto del equipo, un equipo que, por otra parte, es también propietario de Consum, sus cooperativistas laborales.



TABLA 4

Presentación del modelo de actividad

Elecciones del modelo de actividad	Descripción de los elementos que constituyen el modelo de actividad
Metas del proyecto empresarial	Satisfacción de socios y clientes.
Cliente objetivo	Cliente de supermercado, especialmente el socio-consumidor.
Campos de actividad que intervienen en el modelo de actividad	Distribución comercial de alimentación y droguería.
Capital relacional de la empresa	Sus propios socios-trabajadores y socios-clientes, y proveedores.
Configuración de la cadena de valor o de la red de valor	Provisión de los artículos de forma que el cliente pueda elegir, y a una relación calidad-precio adecuada.
Competencias esenciales controladas por la empresa	Gestión de personas y tecnología.
Estructura de costes	Controlada mediante sistema de mejora continua, eco-eficiencia, y procesos de optimización.
Ingresos	Crecientes.
Sostenibilidad del modelo de actividad	Crecimiento orgánico y por compras de supermercados. Ofrecer valor al socio y cliente.

Fuente: Adaptado del modelo de Osterwalder, Pigneur y Tucci (2005).



TABLA 5

Consecuencias económicas y estratégicas del modelo de actividad

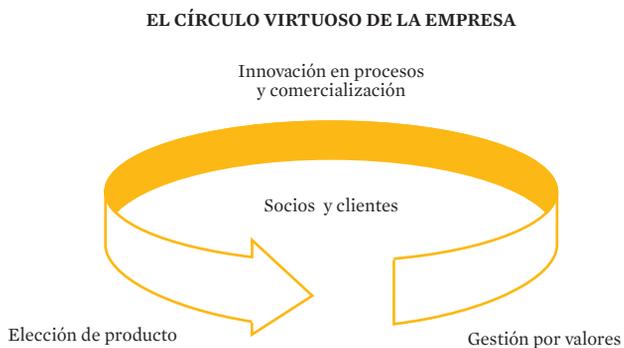
Elecciones del modelo de actividad	Consecuencias
Metas del proyecto empresarial	Fidelidad de clientes y empleados.
Cliente objetivo	Fidelidad.
Campos de actividad que intervienen en el modelo de actividad	Mantenimiento de las compras al ser productos básicos.
Capital relacional de la empresa	Fidelidad.
Configuración de la cadena de valor o de la red de valor	Fidelidad.
Competencias esenciales controladas por la empresa	Control de costes y satisfacción del cliente.
Estructura de costes	Competitividad.
Ingresos	Mayores posibilidades de crecimiento.
Sostenibilidad del modelo de actividad	Expansión de la cooperativa.



**FIGURA 1**



Red de valor del modelo de actividad





## Cooperativas

### Gredos San Diego, Sociedad Cooperativa Madrileña<sup>3</sup>



#### 1. Presentación

Gredos San Diego es una cooperativa de enseñanza con sede social en Madrid y centros de enseñanza en esta ciudad y en diversas poblaciones de la Comunidad de Madrid. Se trata, más concretamente, de una cooperativa de trabajo asociado, que incluye tanto a personal docente como no docente, lo que no resulta habitual en las cooperativas del sector. Nacida en 1985 (recién cumplidos, pues, sus primeros veinticinco años de vida), la cooperativa Gredos San Diego ha ido desarrollando con el tiempo un grupo empresarial, al que nos referiremos, en adelante, como Grupo Cooperativo GSD.

A 31 de diciembre de 2009 existían en España, según datos de la Unión Estatal de Cooperativas de Enseñanza, 685 cooperativas de este sector, con más de 229,6 miles de alumnos atendidos, y un empleo total de 23.937 trabajadores, de los cuales la mayoría (un 60,5%) eran socios cooperativistas. Los datos comparativos de Gredos San Diego con la media del sector en España (tabla 1) muestran que la entidad supera con mucho las características medias de las cooperativas de enseñanza, tanto por el número de trabajadores totales, como de socios, alumnos y facturación; configurándose como un líder regional y estatal en este tipo de actividades.

<sup>3</sup> CIRIEC España agradece a D. Carlos Pedro de la Higuera Gómez, Director General de Gredos San Diego, D<sup>a</sup> Pilar Fernández Gil, Directora de Relaciones Institucionales, y a D. Fernando López Bejarano, Responsable de Publicaciones, las facilidades para la elaboración de este capítulo.



TABLA 1

Datos comparativos de Gredos San Diego, Soc. Coop., y el resto de cooperativas de enseñanza de España, 2009

Gredos San Diego		Media de las cooperativas de enseñanza de España	
Trabajadores totales *	1.099	Trabajadores totales	36
Trabajadores socios*	702	Trabajadores socios	22
Alumnos	9.529**	Alumnos	350
Ingresos anuales (miles de euros)	54.757,6	Facturación anual (miles de euros)	928,6

\* Datos de trabajadores para GSD, en media anual.

\*\* Sin incluir alumnos de GSD Alcalá, gestionados en colaboración.

Fuente: CIRIEC España, y elaboración propia.

## 2. Nacimiento y entorno

La Cooperativa de Enseñanza Gredos San Diego nació en 1985, impulsada por un grupo de 18 profesores de una empresa privada de enseñanza existente en Vallecas desde los años 50 del siglo pasado. Su propietario, D. Julio López Guerrero, próximo a la jubilación, les ofreció continuar con la actividad bajo una fórmula cooperativa, alquilándoles el edificio (que, posteriormente, adquirirían por compraventa). La cooperativa nace, pues, como una respuesta defensiva de un grupo de trabajadores de la enseñanza (18 de los 26 trabajadores que entonces tenía la empresa), en un contexto caracterizado por una fuerte expansión de la demanda educativa, así como por la necesidad de cubrir la misma tanto mediante centros públicos como mediante centros privados concertados.

En cuanto al entorno en el que funciona la entidad, Gredos San Diego actúa hasta el presente en la ciudad de Madrid (con dos centros en Vallecas y otro en Moratalaz), y en los municipios relativamente próximos a ésta de Alcalá, El Escorial, Guadarrama y Las Rozas. La población total, a 1 de enero de 2009, de los distritos de Madrid con presencia directa de GSD es de 245.179 habitantes en Puente de Vallecas, 80.711 en Villa de Vallecas, y 103.703 en Moratalaz. En cuanto a los municipios en los que existe, asimismo, un centro de enseñanza de GSD, Alcalá presenta una población de 204.574 habitantes, mientras que en Las Rozas son 86.340, y El Escorial y Guadarrama tienen una dimensión más reducida (14.979 y 14.800 habitantes, respectivamente). La entidad desarrolló sus actividades, inicialmente, en la zona sur de Madrid, para, progresivamente, extenderlas al oeste, al este y noreste de la capital, en zonas urbanas de gran crecimiento demográfico, en unos casos, y de especial interés socioeconómico, en otros.

En el desarrollo de GSD podemos distinguir tres grandes períodos. De 1985 a 2000 se trataba de un proyecto de supervivencia, de asentar una empresa cooperativa a partir de la empresa anterior propiedad de una sola persona, manteniendo los puestos de trabajo, y haciendo frente a los requisitos que exigía la normativa sobre enseñanza concertada (titu-



lación del profesorado, características físicas de los espacios educativos, etc.). En 1994, la entidad consiguió levantar un centro nuevo, a partir de una cesión de terrenos públicos a 75 años, y de un endeudamiento financiero considerable tanto de los socios como de la cooperativa, aliviado con algunas subvenciones públicas.

El segundo período se inicia en el año 2000, con la creación de GSD de Moratalaz, a partir de una fusión por absorción de una cooperativa necesitada de apoyo; creándose una cierta tensión competitiva entre el centro pionero de la cooperativa y el nuevo centro, que se resolvería a partir de la entrada en la cooperativa del tercer centro, en El Escorial, en 2003. El tercer período cubre de 2003 a la actualidad, y se caracteriza por un aumento progresivo del número de centros de la cooperativa y por la creación de un grupo empresarial de carácter diversificado aunque asimismo integrante de la economía social.

El desarrollo de la entidad responde, como factores principales, a la expansión demográfica de los municipios madrileños, al aumento de la movilidad física de las personas (segundas residencias, etc.) y al aumento de la concertación educativa en la Comunidad de Madrid.

### 3. Descripción del proyecto empresarial

Gredos San Diego ofrece enseñanza no universitaria de calidad, concertada con la Administración pública regional en sus niveles básicos; a la vez que ofrece asimismo una serie de servicios extraescolares y complementarios de calidad, que aumentan en definitiva el valor de la educación ofertada a la vez que facilitan la conciliación de la vida laboral y familiar de los padres y madres del alumnado.

El proyecto empresarial se lleva a cabo por un grupo de socios emprendedores y de trabajadores contratados, que, a lo largo del tiempo, han ido definiendo los correspondientes Proyectos de Centro y Proyectos de Dirección; y, en la actualidad, se dirige por un equipo directivo que no supone una solución de continuidad respecto de los orígenes de la cooperativa.

La oferta educativa de Gredos San Diego se compone, en 2010, de un total de siete centros de enseñanza no universitaria, creados respectivamente en Vallecas (1994), Moratalaz (2000), El Escorial (2003), el ensanche de Vallecas (2007), Las Rozas (2007), Alcalá (2007, mediante acuerdo con la cooperativa Educación Activa Complutense), y Guadarrama (2008). Se trata de centros que cubren desde la educación infantil (tanto en su primer ciclo como en el segundo), a la educación primaria, la educación secundaria obligatoria, el bachillerato, y los ciclos formativos. La enseñanza se ofrece en régimen concertado con la Administración pública para el segundo ciclo de infantil, primaria y ESO, y en régimen privado para el primer ciclo de educación infantil y para las enseñanzas postobligatorias. Por el momento, la entidad no dispone de oferta universitaria, si bien su Gerencia informa de que se trata de una posibilidad no descartable a medio plazo.

Para GSD, la diferenciación de sus servicios resulta fundamental, en un sector donde la competencia vía precios resulta inadecuada por las propias características de la financiación concertada con la Administración pública. De ahí su insistencia en el carácter estratégico para la entidad de la calidad de su oferta; calidad en la que juegan un papel central su amplio horario de apertura (una demanda de una parte de los padres que no se encuentra suficientemente cubierta por otras fórmulas educativas), la enseñanza bilingüe (en inglés desde la educación infantil y con francés a partir del tercer curso de primaria), las actividades deportivas, culturales y musicales, las actividades de aproximación a la naturaleza, el gabinete psicopedagógico, un servicio de comedor bien controlado y evaluado, etc.

La elección del cooperativismo de trabajo asociado por GSD obedeció, en un primer momento, a una estrategia de defensa de los puestos de trabajo, que con el tiempo se convertiría en una estrategia activa, emprendedora y capaz de asumir riesgos. Las necesidades educativas del distrito de Madrid en que nació GSD y el empuje de su proyecto cooperativo le permitieron obtener apoyos sociales, políticos y económicos muy necesarios en la fase de consolidación de la entidad.

#### 4. Identificación y caracterización del modelo de actividad

Gredos San Diego dispone en el curso 2008/2009 de un total de 458 aulas de enseñanza, de las cuales 148 en enseñanza infantil (de ellas 53 en primer ciclo y 95 en segundo ciclo), 175 aulas en enseñanza primaria, 100 en *Educación Secundaria Obligatoria*, 2 aulas de diversificación (simplificación del currículo de ESO en ciertas circunstancias para alumnos de 16 años), 20 en Bachillerato, 1 en Ciclos Formativos de Grado Medio, 8 en Ciclos Formativos de Grado Superior, y 4 aulas de enlace (en la Comunidad de Madrid, aulas para el alumnado extranjero que necesita aprender castellano o presenta desfases curriculares graves).

El número de alumnos y alumnas de la entidad asciende, actualmente, a 9.529, sin contar los de GSD Alcalá, gestionados por la cooperativa Educación Activa Complutense. Además de las actividades educativas regladas que corresponden, Gredos San Diego ofrece una serie de servicios (comedor; actividades extraescolares; atención a alumnado matutino /vespertino, que necesita por diversas razones un horario complementario; etc.), algunos de los cuales son una respuesta a las necesidades de conciliación de la vida personal y laboral de los padres. Estos servicios se proporcionan internamente (excepto el servicio médico, que está contratado), lo que proporciona mayor seguridad y mayor control sobre sus costes y su calidad.

Para desarrollar su actividad, la entidad dispone, a 31 de agosto de 2009, de un conjunto de 1044 trabajadores, de los cuales 699 socios y 345 trabajadores no socios. La plantilla (tabla 2) ha crecido de manera continua entre los cursos 2004/2005 y 2008/2009, con un aumento acumulado en el período de un 135%; y muestra un porcentaje elevado y estable de mujeres (73%, en 2009). La entidad tiene tres tipos de personas socias: los socios de pleno derecho, que son mayoría; los socios en período de prueba, y los socios de duración determinada.



La cooperativa lleva a cabo una gran variedad de actividades extraescolares y complementarias, que, en buena medida, proporcionan un plus de valor añadido y de diferenciación respecto de otras entidades educativas. Actividades tales como comedor, informática, idiomas, natación, gabinetes psicopedagógico, o el aula de la naturaleza, con actividades en unas instalaciones específicas, “El Corralón”, en un pueblo de Ávila.

Una actividad en auge en la cooperativa es la de los intercambios de alumnado con otros países. Estos intercambios se llevan a cabo con centros educativos de Gran Bretaña, Irlanda, Francia, Estados Unidos (tanto en la costa este como en la del Pacífico), Hungría e Israel, abarcando a unos mil alumnos y alumnas por año. En esta actividad, GSD efectúa su propio proceso de control de costes y de selección de contenidos pedagógicos, lo que hace que esta actividad sea muy competitiva y atractiva. Entre sus posibles resultados a medio plazo, se piensa en la entidad en la apertura de un centro de GSD en Estados Unidos, con doble titulación, y la atracción a España de estudiantes norteamericanos de secundaria, con similar régimen educativo.

**TABLA 2**  
Plantilla de Gredos San Diego. (Personas y % de algunas categorías, sobre el total)

Curso	Plantilla (media del ejercicio)	Socios/ Plantilla (%)	Mujeres / Plantilla (%)
2004/2005	444	51	72
2005/2006	481	57	70
2006/2007	527	73	69
2007/2008	870	60	72
2008/2009	1.044	67	73

Fuente: Gredos San Diego, Soc. Coop. Madrileña y elaboración propia.

La mayoría de las personas socias de Gredos San Diego está catalogada como personal docente (un 56,4%, en 2008), existiendo, asimismo, un peso notable del personal de administración y servicios (25,9%) y del personal de dirección (17,7%). Los gastos de personal de GSD, en el ejercicio 2008/2009, suponen un 69,1% de los ingresos totales, lo que indica que el proceso productivo del sector de la enseñanza en que trabaja la entidad es notablemente intensivo en trabajo.

## 5. El papel de la innovación

Dentro de las actividades de la enseñanza, Gredos San Diego ha ido, progresivamente, integrando las distintas actividades que van desde educación infantil a educación postobligatoria no universitaria, a la vez que ha desarrollado un elevado grado de cohesión entre las diversas actividades que componen su modelo de actividad.



De una actuación inicial a escala local (Vallecas), la empresa ha ido expandiéndose dentro de la Comunidad de Madrid, e incluso abarcando actividades a escala internacional a través de intercambios con instituciones de otros países.

En el terreno de la gestión de su personal, GSD ha implantado sistemas de dirección por competencias y un mecanismo de promoción, que han permitido aumentar la productividad media a la vez que la satisfacción del personal docente y no docente.

Cabe destacar, asimismo, que la apertura de la entidad a su entorno ciudadano e institucional le permite iniciar el desarrollo de actividades (atención a la tercera edad, actividad textil, actividades relacionadas con la naturaleza), que, de un modo natural, van ampliando el modelo de actividad y el valor añadido social aportado por la entidad.

## 6. La cultura corporativa

La entidad se encuentra implicada, activamente, en el desarrollo de la economía social, bajo la inspiración del pensamiento de D. José María Arizmendiarieta (sacerdote vizcaíno, impulsor del actual grupo Mondragón). Su modelo de economía social es el de una actividad dinámica, emprendedora y activa, abierta a nuevas oportunidades de actividad y capaz de asumir riesgos razonables a medio y largo plazo. Presenta un ideario laico, respetuoso con todas las creencias personales.

La relación con los padres es esencial en un proyecto educativo, en general, y en un proyecto cooperativo, en particular. Gredos San Diego se relaciona con los padres, además de por los cauces asociativos y asamblearios normales, a través de distintos medios: reuniones individuales con los mismos cuatro veces al año; entrega individual a los padres de las calificaciones de sus hijos; encuestas que evalúan el grado de satisfacción de los padres con los servicios recibidos; recogida sistemática de sus propuestas de mejora; etc.

Reforzar la gestión por competencias es otra característica de la cultura cooperativa de Gredos San Diego, que es consecuencia de la revisión por la entidad de su Proceso de Evaluación Profesional y de su Sistema Retributivo Variable.

Otro aspecto destacable de la entidad es su participación intensa en las distintas instancias propias de la economía social, tanto, por ejemplo, a escala sectorial en la Unión de Cooperativas de Enseñanza de Trabajo Asociado de Madrid, UCETAM, como en los intereses generales de la economía social defendidos por la Confederación Empresarial Española de la Economía Social, CEPES.

Asimismo, la entidad difunde de manera activa los valores cooperativos en su modelo educativo, participando, por ejemplo, en el mercadillo de cooperativas escolares de UCETAM, en el que se presentan los proyectos de cooperativas elaborados por los alumnos.

La cultura corporativa de la entidad incorpora, como elemento destacado, la calidad de sus procesos, que viene avalada por la certificación de cumplimiento de la norma ISO 9001-



2000. Internamente, la entidad ha llevado a cabo un proceso de autoevaluación del modelo de excelencia EFQM (European Foundation Quality Management).

## 7. Configuración organizativa

Como en toda cooperativa, Gredos San Diego dispone de una Asamblea General de socios, de un Consejo Rector compuesto de diez socios, y de una Presidencia no ejecutiva. La gestión se encuentra dirigida por un Director General, que encabeza un Consejo de Dirección, compuesto por once personas en total, y que incluye las Direcciones de Organización y Calidad, Relaciones Institucionales, Proyectos, Área Jurídica, Marketing y Comunicaciones, Área Financiera, Sistemas, Recursos Humanos, Compras y Operaciones, y Formación.

La Dirección General recae, actualmente, sobre una persona (D. Carlos Pedro de la Higuera Pérez) que ocupó el cargo de Presidente de la cooperativa desde sus inicios, con lo que está asegurada la continuidad de su misión, sin perjuicio del lógico rejuvenecimiento de la masa social de la entidad.

El Grupo Empresarial GSD está dirigido por la cooperativa, y cuenta con los siguientes componentes: Tosande, empresa cooperativa que gestiona, mediante una Unión Temporal de Empresas, la residencia de la tercera edad “Los Balcones”, en Leganés; El Mercante, sociedad textil creada en 2007 y dedicada a la confección de uniformes escolares, abasteciendo actualmente a unos 50 centros educativos, y que recogió parte de los recursos humanos de Induyco; Proyectos GSD, Sociedad Limitada; Fundación GSD; Club Deportivo GSD; Asociación Cultural GSD; y Escuela de Música GSD. Además, GSD tiene firmado un acuerdo de colaboración, de tipo franquicia, con la cooperativa Educación Activa Complutense, de Alcalá de Henares y especializada, previamente, en educación infantil, para la explotación de su centro educativo en esta población en las enseñanzas primaria, secundaria obligatoria y bachillerato.

## 8. Consecuencias estratégicas y económicas del modelo de actividad

Los centros de GSD deben definir individualmente un Proyecto de Misión, estableciendo sus propios objetivos en asuntos como el tipo de alumnado que se desea captar, los factores críticos de éxito en cada caso, etc. Además, el equipo directivo de cada centro debe establecer su propio Proyecto de Dirección, clave para la evaluación posterior del rendimiento profesional del centro (teniendo en cuenta, por ejemplo, factores como los resultados del alumnado en las pruebas de acceso a la Universidad, la evaluación de su rendimiento en las pruebas de nivel, el acceso a becas de sus alumnos, el grado de afiliación a las actividades deportivas, etc.).

Las consecuencias económicas del modelo de actividad podemos analizarlas a través de las cifras de sus balances y cuentas resultados. El activo total de GSD alcanza, a 31 de agosto de 2009, un valor de 103,8 millones de euros. El peso mayoritario recae en su



inmovilizado material (fundamentalmente, edificios educativos), mientras que el activo corriente (existencias, deudores, etc.) alcanza solamente un 9,2% del total. Dentro del pasivo, el patrimonio neto alcanza los 28,4 millones de euros, suponiendo un 27,4% del total; mientras que las deudas con las entidades de crédito, por un total acumulado de 45 millones de euros, alcanzan el 43,4%.

Dentro de la cuenta de pérdidas y ganancias del ejercicio cerrado a 31 de agosto de 2009, los gastos de personal (incluidas las adquisiciones de servicios a los socios) ascienden a 37,9 millones de euros, suponiendo ello un 68,9% de los ingresos del ejercicio, lo que muestra claramente la vocación laboral de la entidad.

La sostenibilidad a corto plazo del modelo de actividad de Gredos San Diego queda mostrada por la evolución positiva del resultado de explotación (2,4 millones, en 2008 y 3,6, en 2009) y del excedente económico final (0,2 millones, en 2008 y 0,5 millones, en 2009). La diferencia entre el excedente de explotación y el excedente económico final está determinada, principalmente, por unos resultados financieros negativos de 2,2 millones de euros, en 2008, y de 3,0 millones, en 2009, derivados de los préstamos recabados por la entidad para financiar sus instalaciones.

En cuanto a los indicadores de sostenibilidad de la entidad a largo plazo (tabla 3), puede apreciarse una evolución relativamente similar en el activo, los gastos totales y los gastos de personal, lo que indica una estabilidad de fondo en su proceso de producción. En cambio, el patrimonio neto viene creciendo en los dos últimos ejercicios a un menor ritmo que las magnitudes anteriores, lo que implica un mayor crecimiento del pasivo exigible con coste.

Pese a la dificultad de los tiempos actuales de crisis económica, Gredos San Diego rebosa proyectos a medio plazo, de distinto rango, pero, en todo caso, estimulantes. Proyectos para construir centros de día, que faciliten a los padres la atención simultánea a sus hijos y a sus mayores. Proyectos para acudir a concursos de centros infantiles abiertos por las administraciones públicas. Proyectos para involucrar a la cooperativa en mayor medida en la empleabilidad de los jóvenes. Proyectos, incluso, de formación en el ámbito universitario, sin descartar la posibilidad de crear una Universidad propia. Proyectos de colaboración financiera con instituciones del mundo cooperativo, como Cajamar o Caja Laboral Popular, y con instituciones públicas como SEPI Desarrollo Empresarial (SEPIDE), para financiar las actividades anteriores.



TABLA 3

Indicadores económicos de Gredos San Diego, 2005-2009.  
(Índices Base 2005 = 100)

	2005	2006	2007	2008	2009
Activo	100	133,7	247,9	316,1	317,7
Patrimonio neto	100	142,7	164,4	166,9	183,9
Gastos totales	100	117,4	140,4	229,6	295,4
Gastos de personal	100	116,0	134,1	219,7	285,0

Fuente: Gredos San Diego, Soc. Coop. y elaboración propia.

Para todo ello, Gredos San Diego apuesta por un modelo transformador y, desde sus pre-supuestos cooperativistas, orientado a la eficacia y la competencia. Un modelo que exige estructuras empresariales sólidas, grupos que aprovechen sinergias, y crecimiento económico; rechazando fórmulas meramente mutualistas, aversas al riesgo y poco eficientes.

Por supuesto, todo ello se tendrá que ir desarrollando teniendo en cuenta los efectos de la crisis económica actual sobre la entidad. Por el momento, la dirección de GSD observa que los resultados de la entidad crecen y el empleo de la misma ha aumentado, en 2009, en 200 personas; pero no deja de apreciar fenómenos reales, como son un menor exceso de demanda sobre la oferta, el recorte en la demanda del primer ciclo de educación infantil, las dificultades económicas de algunos padres agobiados por la crisis financiera, o las dificultades puntuales de algunos socios para desembolsar sus aportaciones a la cooperativa.

## 9. Conclusiones

La experiencia de Gredos San Diego es la de una cooperativa de trabajo asociado, en el sector de la enseñanza, que se crea, inicialmente, con un carácter predominantemente defensivo, de los puestos de trabajo, y que, a lo largo de su trayectoria, se consolida progresivamente, para desplegar en la primera década del siglo actual un gran potencial de crecimiento en el sector de la enseñanza y en actividades complementarias a este sector. Para ello, la entidad ha desarrollado una oferta de calidad, gestionada de una manera autoexigente y capaz de comprender adecuadamente las necesidades integrales de sus clientes, los padres y madres de las poblaciones en que se sitúan los centros de GSD.

El desarrollo económico del grupo ha sido posible, además de por el trabajo de sus socios y la calidad de su oferta, por un esfuerzo inversor y de endeudamiento financiero que ha sido compatible con un aumento sostenido del empleo y con unos resultados económicos positivos.



### Clave del éxito: conciliar participación con liderazgo

Conciliar participación con liderazgo es el lema que puede resumir la trayectoria de Gredos San Diego a lo largo de sus veinticinco años de historia. Participación, como ingrediente fundamental de una experiencia de cooperativa de trabajo asociado, que supone la necesidad de aunar esfuerzos humanos, integrar las capacidades de los socios, docentes y no docentes, y aportar una calidad de servicios, que en el sector de la enseñanza, depende, aún más directamente que en otros, de la calidad y productividad de sus recursos humanos.

Al mismo tiempo, liderazgo, entendido no como un ejercicio de autoridad de unas personas o grupos sobre otros, sino como una capacidad de anticiparse a las necesidades de los consumidores de sus servicios, de abrirse a nuevas oportunidades de actividad, y de mantener todo ello en el marco de la economía social, cuyos valores y posibilidades se desea, explícitamente, conservar y desarrollar.

El resultado de la estrategia seguida por la empresa en sus distintas etapas es hoy la evidente consolidación de una marca Gredos San Diego en el sector de la enseñanza concertada en la Comunidad de Madrid, caracterizada por la calidad de sus servicios educativos y de su oferta complementaria, extraescolar, cultural, medioambiental, etc.

El mayor reto de la entidad para los próximos años es, a corto y medio plazo, el de mantener una gestión eficiente de la ampliación de su actividad (ampliación del número de centros, de su alumnado, de su personal docente y no docente, etc.); en tanto que, a largo plazo, el reto es el de continuar abriendo la cooperativa a demandas sociales conexas al sector educativo; y hacerlo todo ello en un marco económico general bastante desfavorable, cuyo impacto hasta ahora en GSD está resultando mínimo.



TABLA 4

Presentación del modelo de actividad

Elecciones del modelo de actividad	Descripción de los elementos que constituyen el modelo de actividad
Metas del proyecto empresarial	Proporcionar servicios educativos de calidad en enseñanzas no universitarias, como CTA que mantiene y genera empleo de calidad para los socios.
Cliente objetivo	Población residente de distintas poblaciones de Madrid, caracterizadas por su crecimiento demográfico y su demanda de servicios educativos integrales y de calidad.
Campos de actividad que intervienen en el modelo de actividad	Enseñanza (infantil; primaria; secundaria obligatoria; secundaria postobligatoria). Servicios complementarios y extraescolares. Actividades conexas (textil; residencias de la tercera edad; servicios de relación con la naturaleza).
Capital relacional de la empresa	Hacia dentro, un modelo de cooperativismo participativo y activo. Hacia fuera, relaciones intensas con su entorno (asociaciones de vecinos, Ayuntamientos, Comunidad de Madrid, Ministerio, etc.).
Configuración de la cadena de valor o de la red de valor	Enseñanza concertada de calidad + enseñanza no obligatoria + servicios complementarios + horario amplio + bilingüismo + actividades conexas + gestión por competencias + valores cooperativos.
Competencias esenciales controladas por la empresa	Modelo de Gestión y de Dirección de los centros. Modelo de cooperativismo activo y emprendedor.
Estructura de costes	Gastos de personal: 68,9% de los ingresos totales, en 2008/2009; los demás gastos, un 30,3%; el restante 0,8% es el excedente de la entidad.
Ingresos	Ingresos por enseñanza concertada, un 62,2% de los ingresos totales de 2008/2009. La cifra de negocios (ventas y prestaciones de servicios) es un 37,4%; y el restante 0,4% son ingresos financieros.
Sostenibilidad del Modelo de Actividad	La entidad amplía su empleo y mantiene beneficios incluso en la etapa actual de crisis económica. El margen de explotación es sólido.

Fuente: Adaptado del modelo de Osterwalder, Pigneur y Tucci (2005).



TABLA 5

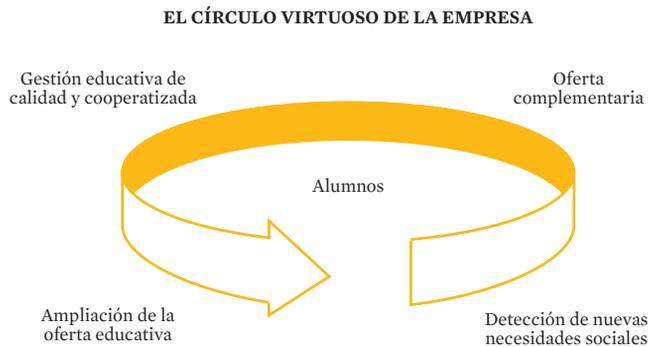
Consecuencias económicas y estratégicas del modelo de actividad

Elecciones del modelo de actividad	Consecuencias
Metas del proyecto empresarial	Ampliación del número de centros y creación de un grupo empresarial.
Cliente objetivo	Asentamiento como proveedor educativo de los municipios atendidos y de su entorno.
Campos de actividad que intervienen en el modelo de actividad	Ampliación progresiva de los campos de actividad, incluyendo intercambios internacionales, servicios culturales, y otras actividades en el campo del bienestar.
Capital relacional de la empresa	No se reportan conflictos significativos internos ni externos.
Configuración de la cadena de valor o de la red de valor	No se reportan disfunciones en el desarrollo de distintos niveles y etapas educativas. Los indicadores de productividad elaborados por la empresa muestran una progresión significativa.
Competencias esenciales controladas por la empresa	La aplicación del modelo de cooperativismo activo y de gestión de centros a las actividades en residencias de personas mayores es, a la vez, una oportunidad y un reto.
Estructura de costes	Estructura estable de costes de explotación. Aumento de la financiación ajena y de sus costes.
Ingresos	El modelo de ingresos es básicamente estable. A medida que el porcentaje de ingresos de mercado aumenta, la posibilidad de oscilaciones cíclicas en los mismos es mayor.
Sostenibilidad del modelo de actividad	Asegurada, según los resultados financieros de los últimos ejercicios. No se observan signos puntuales de debilidad de la demanda dirigida a la entidad. Los gastos financieros necesarios para financiar el inmovilizado son, como siempre, una variable a mantener bajo control.



FIGURA 1

Red de valor del modelo de actividad





## Cooperativas

### Centro de Enseñanza Samaniego, Soc. Coop.<sup>4</sup>



#### 1. Presentación

Samaniego es una cooperativa de enseñanza radicada en Alcantarilla (Murcia). Se trata, más concretamente, de una cooperativa de trabajo asociado, que es la fórmula cooperativista más habitual cuando las personas socias de una cooperativa son profesionales de la educación (cuando tales socios son los padres de los alumnos y alumnas del centro, se utiliza la fórmula de cooperativa de consumidores y usuarios, y cuando coinciden ambos grupos de interés o el objeto social incluye a sectores distintos, se utiliza la figura de las cooperativas mixtas).

Según datos de la Unión Estatal de Cooperativas de Enseñanza, en España existían, a 31 de diciembre de 2009, un total de 685 cooperativas de este tipo, con docencia a más de 229,6 miles de alumnos, y un empleo total de 23.937 trabajadores, de los cuales un 60,5% eran socios cooperativistas. Los datos comparativos de Samaniego con la media del sector en España (tabla 1) muestran que Samaniego se encuentra entre las cooperativas de enseñanza de mayor dimensión, tanto por el número de trabajadores totales, como de socios, alumnos y facturación (que, en el caso de Samaniego, es la suma de los ingresos ordinarios y extraordinarios del ejercicio, de los cuales un 71,8% son ingresos por conciertos).

---

<sup>4</sup> CIRIEC España agradece a D. Rafael Sánchez Egea, Gerente de Samaniego, las facilidades para la elaboración de este capítulo.



TABLA 1

Datos comparativos de Samaniego, Soc. Coop., y el resto de cooperativas de enseñanza de España. 2009

Samaniego		Media de las cooperativas de enseñanza de España	
Trabajadores totales	116	Trabajadores totales	36
Trabajadores socios	88	Trabajadores socios	22
Alumnos	1.400	Alumnos	350
Facturación anual (miles de euros)	2.986,7	Facturación anual (miles de euros)	928,6

Fuente: elaboración propia.

## 2. Nacimiento y entorno

La Cooperativa de Enseñanza Samaniego nació en 1980, cuando el proyecto personal de una maestra local propietaria de dos academias de enseñanza preexistentes en Alcantarilla, consistente en la construcción de un único centro que impartiera educación primaria, se quedó sin financiación. Dada la imposibilidad de hacer frente a la construcción del centro, los profesores decidieron darle continuidad y retomarlo constituyéndose como cooperativa. Samaniego se dedicó inicialmente a la educación concertada en Enseñanza Preescolar y en Educación General Básica. Un impulso adicional de la cooperativa tuvo lugar en 1998, cuando se produce la fusión por absorción con la Cooperativa La Esencia, dedicada a la formación profesional de primer y segundo grado; lo que permitió a Samaniego ampliar su oferta educativa a las enseñanzas post-obligatorias, tanto de bachillerato como de formación profesional, convirtiéndose en un centro de enseñanza integral en el que el alumno puede cursar todos los niveles educativos no universitarios.

Para comprender mejor las características de Samaniego es conveniente enmarcar a esta entidad en su contexto. Alcantarilla, un municipio perteneciente a la Huerta de Murcia, tiene, a 1 de enero de 2009, una población total de 41.084 habitantes (que eran 24.617, en 1981, cuando nació la cooperativa). El término municipal de Alcantarilla se encuentra totalmente rodeado por el de la ciudad de Murcia, que tiene una población, a 1 de enero de 2009, de 436.870 personas (el 30,2% del casi millón y medio de habitantes de la región de Murcia). El contexto, pues, es el de una zona urbana en expansión demográfica, y dotada de un notable dinamismo industrial y comercial (como nota curiosa, es la sede española de la empresa Hero); lo que resulta muy adecuado para la expansión de actividades terciarias como las de la enseñanza.

## 3. Descripción del proyecto empresarial

Samaniego es una realidad empresarial cuyo proyecto básico es el de ofrecer enseñanza no universitaria de calidad, concertada con la Administración pública regional, y organiza-



da en régimen de cooperativa de trabajo asociado, de manera que el desarrollo de la organización facilite la conciliación de la vida laboral y familiar de padres y madres del alumnado, y que todo ello permita que se consoliden y amplíen los puestos de trabajo de los socios y del resto del personal de la entidad.

El proyecto empresarial es de carácter personal, no basado meramente en la imitación de otras experiencias preexistentes ni derivado de procesos externos de investigación (spin off). Se lleva a cabo por grupo de socios emprendedores, que a lo largo del tiempo ha ido reuniendo conocimientos y capacidades complementarias en el terreno de la educación reglada no universitaria; y en la actualidad se dirige por un equipo directivo de segunda generación respecto del equipo directivo inicial.

La oferta educativa de Samaniego compite en su entorno (Alcantarilla) con una red de diez centros públicos y un centro concertado de carácter religioso. El elemento diferencial básico de la entidad no puede ser de ninguna manera su competencia en precios o costes, ya que los módulos económicos del concierto lo impiden, sino que es su diferenciación por la vía de la calidad de los servicios ofrecidos (atención a sus clientes y socios, innovación educativa, etc.). Un indicador de esta calidad es que el alumnado de Samaniego obtiene regularmente un 100% de aprobados en las Pruebas de Acceso a la Universidad. Otro elemento de diferenciación importante es que la entidad es el primer centro de la Comunidad de Murcia que dispone de concierto con las autoridades regionales para Bachillerato, debido a que mantiene los beneficios que en su momento disponía la Cooperativa "La Esencia", que impartía FP1 y FP2.

La elección del cooperativismo de trabajo asociado como soporte legal del proyecto, obedece a una convicción de sus socios respecto de los valores de la economía social (finalidad de servicio, estructuras de gestión participativas, predominio del capital humano frente al capital financiero; capacidad de diálogo; capacidad de adaptación a cambios), que en el caso de la enseñanza son tanto o más valorados que en otros sectores productivos de bienes o servicios.

La pertenencia del proyecto a la economía social aporta a la entidad, además de los valores antes referidos, algunas ventajas materiales (en fiscalidad, en ayudas económicas de las Administraciones Públicas, en apoyo institucional). Como principales limitaciones derivadas de elegir el cooperativismo frente a otras fórmulas legales, se señalan por la entidad la limitación a la contratación externa (los trabajadores contratados fijos no deben superar el 30% del número de socios); y la obligación de dotar, con un porcentaje del excedente del ejercicio, un Fondo de Reserva irrepartible.

#### 4. Identificación y caracterización del modelo de actividad

Aunque las cooperativas necesitan ser empresas competitivas, desarrollando procesos productivos eficientes, su finalidad no consiste en maximizar los rendimientos financieros de las inversiones, sino en ofrecer los mejores servicios a los socios, en este caso, la mayor calidad posible del empleo a los socios trabajadores. Por esta razón, resulta más apropiada



do hablar de “modelo de actividad” que de “modelo de negocio”, y así se hará en todos los capítulos relativos a la economía social.

Samaniego dispone, en 2010, de diez unidades de guardería (alumnado de 0 a 3 años), quince de educación infantil (alumnado de 0 a 6 años), veintidós en Educación Primaria (alumnado de 6 a 12 años), ocho en secundaria (alumnado de 12 a 16 años), cuatro de Bachillerato (16-17 años, por lo general), y seis unidades de Ciclos Formativos (entre 16 y 20 años). Los dos centros en que la organización imparte sus estudios (uno para infantil y primaria, y el otro para ESO, Bachillerato y Ciclos) disponen de capacidad adicional para la ampliación progresiva de las unidades escolares efectivas, hasta completar cinco aulas por nivel.

La entidad Samaniego es un centro educativo concertado, lo que implica que recibe de la Comunidad de Murcia las transferencias económicas correspondientes a sus actividades cubiertas de este modo. Adicionalmente, recibe ingresos de actividades complementarias o extraescolares, que no se prestan con carácter lucrativo, sino con el exclusivo fin de atender una demanda de padres y alumnos cuyo eventual excedente revierte, directamente, en la mejora de la calidad de sus servicios.

El número de alumnos y alumnas de la entidad asciende actualmente a 1.400, y se prevé su aumento a medio plazo hasta los 2.000. Además de las actividades educativas regladas que corresponden, Samaniego ofrece una serie de servicios (comedor; actividades extraescolares; atención a alumnado matutino /vespertino, que necesita por diversas razones un horario complementario; etc.), algunos de los cuales son una respuesta a las necesidades de conciliación de la vida personal y laboral de los padres. La entidad realizó en su momento un análisis demográfico de su entorno, para detectar las necesidades educativas de la zona y asegurar la solvencia del proyecto a medio y largo plazo.

Para desarrollar su actividad, la entidad dispone, en 2009, de un conjunto de 88 trabajadores socios y 28 trabajadores no socios. Los primeros son personas tituladas que ejercen las labores docentes, en tanto que los segundos llevan a cabo, fundamentalmente, actividades administrativas y de provisión de bienes y servicios (cocineras; monitores/as de comedor, etc.).

La plantilla media (tabla 2) ha crecido año a año, entre 2005 y 2009, con un aumento acumulado en el período de un 39,7%; y muestra porcentajes muy elevados de personal titulado (66%, en 2009) y de mujeres (78%, en 2009).



TABLA 2

Plantilla de Samaniego, 2005-2009. (Personas y % de algunas categorías sobre el total)

	Plantilla de la cooperativa	Titulados /Plantilla media (%)	Mujeres / plantilla media (%)
2005	83	66	78
2006	89	66	80
2007	98	66	81
2008	111	62	83
2009	116	66	78

Fuente: Samaniego, Soc. Coop., y elaboración propia.

## 5. El papel de la innovación

La entidad Samaniego, así como el sector de la enseñanza en su conjunto, se rige, en general, por innovaciones no radicales, sino por mejoras continuas de la gestión, que se va ampliando a nuevas líneas educativas, nuevos servicios, etc. En el caso de Samaniego, entre sus principales innovaciones cabe destacar la ampliación de su oferta educativa, hasta llegar a cubrir la totalidad de las enseñanzas regladas no universitarias; la previsión de la introducción para el curso 2010-2011 de la enseñanza bilingüe (español/inglés); y el desarrollo de las iniciativas de innovación pedagógica discutidas y elaboradas por el profesorado de la organización.

A través de la conexión a la página Web de EDUCARM (portal de la Consejería de Educación de la Región de Murcia), el centro recibe en tiempo real toda la información precisa para adaptarse a las nuevas directrices públicas. Esta información es accesible a cada trabajador a través de la Intranet. El servicio informático del centro aplica la información de que se trate, y en su caso la publica en la página Web del centro.

Cabe destacar, además, el recurso a la investigación de mercados como parte integrante de la planificación estratégica de la cooperativa, algo bastante innovador tratándose de un centro de enseñanza no universitario.

## 6. La cultura corporativa

El elemento central de la cultura corporativa de Samaniego es el de ser una cooperativa de trabajo asociado, que asegura el trabajo permanente e innovador de un colectivo de profesionales de la educación, en un modelo de actividad basado en la participación democrática de las personas socias.



Para desarrollar tal elemento central, la organización se precia de diferenciarse del resto de centros educativos de su entorno, a través de una atención muy completa a los padres, a los que se comunica, inmediatamente, cualquier incidencia que les afecte, y de quienes se recaban sistemáticamente sugerencias y propuestas.

La entidad considera que sus *stakeholders* o grupos de interés prioritarios, sin desmerecer, obviamente, al resto, son, por este orden, sus clientes (padres y madres y alumnado de sus centros), el personal propio, y los socios y socias de la cooperativa. Ello lleva a la organización a desarrollar una atención especial a la Asociación de Madres y Padres, mediante reuniones periódicas de la misma con la Junta Directiva, la presencia en las asambleas de madres y padres, el apoyo a su organización, etc. Asimismo, asegura la atención inmediata a todos los padres que en cualquier momento necesiten consultar con el centro algún aspecto de la evolución educativa de sus hijos, sin dilaciones burocráticas innecesarias e inconvenientes.

Un aspecto particular de la cultura corporativa de la entidad es su compromiso en no dejar ninguna clase desatendida. Las bajas laborales de corto plazo son comunicadas de manera inmediata a los jefes de estudios correspondientes, de modo que las sustituciones imprescindibles son resueltas en pocas horas a través de una bolsa de profesores sustitutos. Para las bajas de mayor duración, la entidad dispone de servicios jurídicos que permiten contratar con gran rapidez al profesorado sustituto necesario.

## 7. Configuración organizativa

Samaniego, Cooperativa de Trabajo Asociado, es la cabecera de un pequeño grupo empresarial, que se compone también de Goofy, una guardería con personalidad jurídica de sociedad limitada, y de una empresa de mantenimiento de piscinas y de formación de monitores, que da servicio a las piscinas de Samaniego y ha conseguido además la contratación de las actividades de mantenimiento de la piscina municipal de Alcantarilla. En ambos casos, el control de Samaniego es del 100% del capital.

Samaniego tiene, como cooperativa que es, una Asamblea General de socios, de la que emana un Consejo Rector, los cargos de Presidente y Vicepresidente de la entidad, y la Gerencia de la misma. La cooperativa trata de huir de un modelo organizativo piramidal clásico, para aplicar un modelo de gestión mucho más participativo e integrador. A estos efectos, en su Consejo de Dirección se incluyen tanto las personas que ostentan la Presidencia, la Vicepresidencia y la Secretaría General de la entidad, como los Directores de los centros y los Coordinadores de área. Como órganos asesores, dispone de un Consejo Económico Administrativo, que coordina los aspectos de esta naturaleza, y de un Consejo Rector Pedagógico, que encauza los aspectos propiamente docentes. Las personas con responsabilidades docentes integran el Claustro.

Existe un Equipo Directivo de carácter pedagógico, diferenciado para enseñanza infantil y primaria, de un lado, y para enseñanza secundaria, de otro. En el Equipo Directivo de las enseñanzas infantil y primaria se integran la Secretaría, el Jefe de Estudios, y las personas



que ejercen la coordinación de los distintos ciclos educativos. El Equipo Directivo de enseñanza secundaria se compone de Dirección, Secretaría, Jefatura de Estudios, y Jefes de los distintos Departamentos. La entidad dispone además de equipos de trabajo de las distintas especialidades (idiomas, matemáticas, educación física, etc.), que elaboran las estrategias pedagógicas y aseguran, así, la mayor calidad y continuidad de las programaciones educativas de los centros.

Una característica destacada de Samaniego es la estrecha coordinación entre el ámbito empresarial y el ámbito pedagógico de la entidad. Es esta coordinación la que ha permitido al centro analizar con detalle y poner en práctica de manera eficiente las decisiones adoptadas en temas como el paso de la jornada partida a la jornada continuada, la adecuada distribución del alumnado, según sus características personales, entre el profesorado disponible, la oferta de educación bilingüe para responder a la demanda de bastantes padres y madres, etc.

Al inicio de su mandato, el Consejo de Dirección de Samaniego presenta un Plan Estratégico de la entidad, a cuatro años, que anualmente se concreta en unas Guías Anuales de Actuación en las que se definen con detalle las actuaciones principales del ejercicio.

Respecto de la implicación de los socios de la cooperativa en su desarrollo, la gerencia de Samaniego considera que la misma es muy elevada en la gran mayoría de casos, y apunta en particular a una valiosa mezcla entre la experiencia y veteranía de los socios más antiguos y el empuje y la vitalidad de las nuevas generaciones. La utilización efectiva de las 8 horas semanales que cada profesor dispone para atención indirecta al alumnado permite llevar a cabo las reuniones de grupos de trabajo específicos y otras formas de cooperación pedagógica y educativa en los que se concreta caso a caso tal implicación.

## 8. Consecuencias estratégicas y económicas del modelo de actividad

Una de las consecuencias del modelo de actividad elegido por la entidad Samaniego es la de circunscribirse a la cobertura de la demanda educativa en Alcantarilla, sin pretender por el momento abrir centros en otras poblaciones de Murcia; opción que fue analizada hace una década, pero que en conjunto planteaba a Samaniego más inconvenientes o limitaciones que ventajas.

Podemos, asimismo, referirnos en este epígrafe a los efectos de la crisis económica actual sobre la entidad, que en conjunto no son graves debido, precisamente, a la cobertura que asegura el concierto con las autoridades educativas regionales. Ahora bien, la dirección de la entidad reporta que se ha apreciado en el último curso una retracción moderada en algunas actividades (captación de nuevos socios, reducción del excedente de demanda sobre oferta en plazas de guardería, menor demanda de ciertas actividades extraescolares...), que son el reflejo de los efectos de la crisis sobre la población. En ocasiones, la cooperativa ha actuado como avalista de socios, para facilitar a éstos su continuidad como tales; y la cooperativa ha podido comprobar directamente la situación de restricción crediticia por la que atraviesa, actualmente, la economía española.

Las consecuencias económicas del modelo de actividad podemos analizarlas a través de las cifras de sus balances, presupuestos y resultados contables. En 2009, la entidad presenta un activo total de 9,4 millones de euros, de los cuales un 88% son activos no corrientes, y el resto activos corrientes; lo que indica la importancia que tiene dentro del balance de la organización su inmovilizado material, componente mayoritario del activo no corriente. Más de la mitad del pasivo (exactamente, un 50,7%) está compuesta por fondos propios, revelando una solidez financiera elevada. En términos presupuestarios, la entidad experimenta saldos negativos de importe relativamente bajo en varios de los ejercicios 2005 a 2008, debido habitualmente al exceso de gastos sobre ingresos en sus operaciones extraordinarias. La tabla 3 muestra la evolución de algunos indicadores económicos de la entidad entre 2005 y 2008.

Se aprecia en la citada tabla el salto cualitativo del balance patrimonial en el ejercicio de 2005, así como una progresión menor del patrimonio neto que del balance total (lo que eleva la exposición de la empresa a la financiación ajena). El crecimiento de los gastos de personal, partida más importante de gastos de la entidad, obedece tanto al incremento interanual de la plantilla como a las revisiones anuales correspondientes de sueldos, salarios y bases de cotización a la Seguridad Social.

**TABLA 3**  
Indicadores económicos de Samaniego, 2004-2008. (Índices Base 2005 = 100)

	2005	2006	2007	2008
Activo	100	271,2	294,1	316,8
Patrimonio neto	100	100,7	222,7	256,4
Gastos totales	100	110,7	117,5	150,6
Gastos de personal	100	110,5	135,1	157,8

Fuente: Samaniego, Soc. Coop. y elaboración propia.

## 9. Conclusiones

Samaniego, Soc. Coop. es un ejemplo de entidad cooperativa capaz en su momento de superar la adversidad de una empresa privada carente de viabilidad, debido a los problemas financieros que arrastraba, para convertirla en un centro educativo moderno, participativo e integrado.

El éxito de la cooperativa es evidente desde el punto de vista tanto del aumento de su alumnado, como del aumento del personal y de las unidades escolares para atenderlo, así como del volumen patrimonial de la entidad. En particular, desde el punto de vista del empleo destaca el aumento tanto del personal socio como del no socio, y las elevadas tasas de empleo de personal cualificado en general, así como de mujeres en particular. Ello no sig-



nifica, claro está, que no subsistan las dificultades empresariales típicas, en lo relativo a asegurar el número de socios, la financiación ajena, etc., que la crisis actual ha dificultado de manera moderada.

Desde el punto de vista de la innovación en la gestión, nos encontramos en Samaniego con un modelo avanzado de calidad en la prestación de servicios en un entorno urbano y desarrollado. La innovación más radical aquí no consiste, necesariamente, en medios más sofisticados de producción, en software de última generación, etc., sino en conseguir aplicar efectivamente una filosofía de actuación basada en la calidad para el cliente y en el compromiso de los miembros de la organización.

A todo ello se aúna el aprovechamiento adecuado de algunas oportunidades estratégicas (como la fusión, en 1998, con otra cooperativa complementaria, desde el punto de vista de la oferta educativa), el diseño estratégico compartido y a medio plazo del futuro de la organización, y el necesario rigor en la dirección económico-administrativa de la misma.

### Clave del éxito: calidad de la enseñanza y libertad para innovar, con estabilidad de los puestos de trabajo

Si un lema resume la actividad de Samaniego, de sus realizaciones y de sus aspiraciones, es el de calidad de la enseñanza y libertad para innovar, con estabilidad de los puestos de trabajo. En esta frase se conjugan dos de las principales aportaciones de la cooperativa: la libertad para desarrollar procesos educativos de calidad e innovadores, con la necesaria estabilidad profesional de un personal docente que puede, si lo desea, desarrollar en la entidad la totalidad de su vida laboral.

La experiencia de Samaniego, Soc. Coop., pone de manifiesto, como recomendación principal para otras eventuales experiencias, el desarrollo gradual, cauteloso, de un modelo exigente de calidad de los servicios educativos y extraescolares que se desean como base del proyecto de la entidad. Calidad en la atención a los educandos y sus familias. Calidad en la provisión progresiva de servicios integrados, que aseguren el desarrollo de un currículo educativo desde la infancia hasta las puertas de la Universidad. Calidad en la innovación educativa. Calidad en la elaboración democrática de las decisiones y en la gestión participativa y transparente.

Un ejemplo concreto de este carácter gradual y cauteloso es el modelo de incorporación de nuevas personas socias a la entidad; incorporación que tiene lugar a través de un proceso cuidadoso de selección de personas candidatas, de evaluación continua de las mismas durante el período de prueba, y de apoyo financiero a los socios admitidos. La cooperativa avala a los nuevos socios ante entidades bancarias, cuando lo necesitan, para facilitarles el desembolso de sus cuotas.

En la misma línea de crecimiento cauto y sólido podemos destacar que la entidad dispone de un plan estratégico, basado en un estudio sociodemográfico de mercado, de modo que las decisiones económicas de la cooperativa estén adecuadamente fundamentadas por

el crecimiento de la demanda educativa a la que la entidad quiere servir. De este modo, la entidad va poco a poco ofertando nuevas líneas educativas, renovando sus enfoques pedagógicos, y desarrollando nuevos servicios tanto de carácter extraescolar como complementarios.



TABLA 4

## Presentación del modelo de actividad

Elecciones del modelo de actividad	Descripción de los elementos que constituyen el modelo de actividad
Metas del proyecto empresarial	Mantener y crear empleo en régimen de cooperativa de trabajo asociado, ofreciendo enseñanza no universitaria de calidad, sostenida mayoritariamente por fondos públicos.
Cliente objetivo	Comunidad demandante de enseñanza no universitaria, en especial la parte de la misma más sensible al valor diferencial de la oferta educativa del centro.
Campos de actividad que intervienen en el modelo de actividad	Educación infantil, primaria, secundaria obligatoria, bachillerato y ciclos formativos. Adicionalmente, el grupo ofrece servicios de guardería, y de mantenimiento de piscinas y formación de monitores.
Capital relacional de la empresa	Estrecha relación con la comunidad de madres y padres, y el personal socio y no socio. Relación fluida con la Administración educativa regional.
Configuración de la cadena de valor o de la red de valor	Valor añadido generado, casi exclusivamente, por el personal, socio y no socio. Reducida aportación del valor añadido de tipo financiero y del excedente empresarial.
Competencias esenciales controladas por la empresa	Calidad de la oferta reglada. Calidad y adaptación a la demanda de la oferta extraescolar (comedor, servicios matutino y vespertino, enseñanza bilingüe).
Estructura de costes	Los gastos totales de 2008, en términos de presupuesto liquidado, ascienden a 3.649,1 miles de euros. De ellos, un 71,4% corresponden a gastos de personal; un 18,5% son gastos de actividades extraescolares y gastos financieros; y el restante 10,1% corresponde al resto de gastos ordinarios de funcionamiento.
Ingresos	Los ingresos totales de 2008, en términos de presupuesto liquidado, ascienden a 4.082,9 miles de euros. De ellos, el 61,1% son ingresos por módulos (enseñanza concertada); el 18,2% son aportaciones al capital social; el 12,6% son ingresos de actividades extraescolares, sobre todo comedor; y el restante 8,1% son ingresos por otras actividades ordinarias.
Sostenibilidad del modelo de negocio	Dado el equilibrio del presupuesto ordinario, cubierto por financiación pública, la sostenibilidad financiera del proyecto depende de que el déficit del presupuesto extraordinario (debido sobre todo a gastos financieros) sea compensado con aportaciones netas positivas de socios.

Fuente: Adaptado del modelo de Osterwalder, Pigneur y Tucci (2005).



TABLA 5

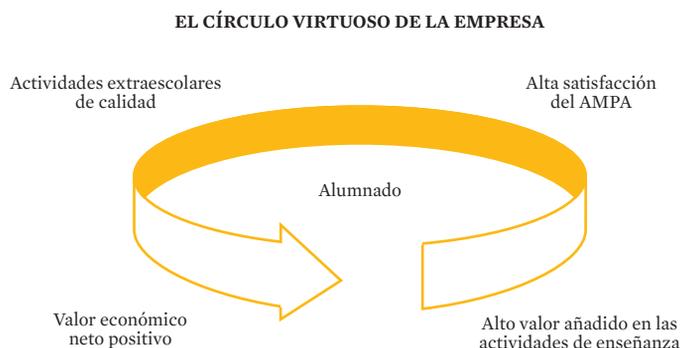
### Consecuencias económicas y estratégicas del modelo de actividad

Elecciones del modelo de actividad	Consecuencias
Metas del proyecto empresarial	Elevada creación de empleo, respecto de la media del sector de cooperativas de enseñanza.
Cliente objetivo	Aumento creciente del alumnado de la entidad, a medida que la oferta educativa ha ido integrando distintas etapas educativas y ha ido ampliando el número de unidades.
Campos de actividad que intervienen en el modelo de actividad	Mantenimiento en el campo educativo local. Inicio de una modesta diversificación sectorial, al ofrecer servicios de mantenimiento de piscinas al Ayuntamiento.
Capital relacional de la empresa	No se han reportado conflictos de intereses con los principales <i>stakeholders</i> de la entidad.
Configuración de la cadena de valor o de la red de valor	El eje de la cadena de valor de la entidad es la provisión de servicios educativos reglados, cuyo excedente empresarial es prácticamente nulo. El excedente de actividades extraescolares (comedor, piscina) es positivo, aunque limitado.
Competencias esenciales controladas por la empresa	No se han reportado informaciones que alteren el valor de mercado de las competencias educativas y extraescolares de la entidad.
Estructura de costes	Los gastos financieros se encuentran al alza, lo que plantea la conveniencia de sustituir financiación ajena con coste por financiación social, en la medida que se considere adecuado por la dirección de la entidad.
Ingresos	La búsqueda de ingresos por actividades no directamente educativas (comedor, generación de energía fotovoltaica, piscina, etc.) ha resultado exitosa en ejercicios pasados, pero parece una línea en vías de estabilización. En el ejercicio de 2009, se reportan ingresos por subvenciones cuyo mantenimiento futuro resultaría muy conveniente.
Sostenibilidad del modelo de negocio	Asegurada en tanto se mantengan conciertos educativos, masa social, y modelo de calidad educativa desarrollado en la entidad.



FIGURA 1

### Red de valor del modelo de actividad







## Cooperativas

### Suara Cooperativa<sup>5</sup>



#### 1. Presentación

Suara es una cooperativa catalana, con sede central en Barcelona, que trabaja en una gran variedad de actividades relacionadas todas ellas con la provisión de servicios sociales a sus usuarios, personas necesitadas de atención social, y a los clientes de la entidad, que son, habitualmente, Administraciones Públicas descentralizadas y entidades del sector sin fines de lucro. La palabra “suara” significa en catalán antiguo “ahora mismo”, “aquí mismo”, y la adopción de este lema como nombre de la cooperativa simboliza su vocación de aportar a la sociedad un trabajo inmediato, eficaz y perdurable.

Las características de la entidad que resultan más significativas para los objetivos del presente informe son su amplia cartera de servicios sociales, su capacidad de integrar las experiencias precedentes de las cooperativas sobre las que se funda la empresa en un proyecto estratégico a largo plazo, y el elevado volumen de empleo que mantiene Suara, así como su estrecha vinculación al territorio en el que presta sus servicios.

#### 2. Nacimiento y entorno

El nacimiento de Suara Cooperativa tuvo lugar en junio de 2008, como consecuencia de la fusión de tres cooperativas de servicios sociales preexistentes: CTF (Cooperativa de Trabajadores Familiares) Serveis Sociosanitaris, creada en Barcelona, en 1981, y centrada en los servicios de atención domiciliaria; EAS (Educadores de Acogida Social), creada, en

<sup>5</sup> CIRIEC España agradece al personal de Suara Cooperativa su ayuda para la elaboración de este capítulo.

1997, en Barcelona, y especializada entre otros campos en la atención a personas en riesgo de exclusión; y Escaler, creada en Olot en 1995, y con experiencia en la atención social a la infancia, la juventud, la familia, la tercera edad, y el empleo y la inserción.

La creación de Suara tuvo como motivación principal el responder a la demanda de las Administraciones Públicas contratistas de servicios sociales, que necesitan operadores fuertes en el sector, capaces de ofrecer una amplia cartera de servicios y de garantizar la cobertura de una demanda de los mismos cada vez más elevada y diversificada. Se trata, pues, de responder de una manera empresarialmente ágil y eficiente, además de socialmente comprometida, a una demanda en auge a partir de la aprobación de normas públicas como la Ley española de Autonomía Personal y Atención a la Dependencia, o la Ley catalana de Servicios Sociales.

El entorno en el que trabaja Suara (tabla 1) es de carácter regional, encontrándose presente en la actualidad en las comarcas catalanas del Noreste (Alta Empordà; Baix Empordà; La Garrotxa; Pla de L'Estany; Gironès; Osona; Selva; Bages; Vallès Occidental; Vallès Oriental; Maresme; Barcelonès; i Baix Llobregat), así como en alguna comarca occidental (Segrià) y meridional (Montsià).

TABLA 1		
Población de las comarcas en que trabaja Suara Cooperativa		
	2005	2009
Alt Empordà	118.950	138.501
Bages	169.114	184.642
Baix Empordà	120.302	132.973
Baix Llobregat	757.814	793.655
Barcelonès	2.215.581	2.251.600
Garrotxa	51.786	55.339
Gironès	160.838	179.742
Maresme	398.502	426.565
Montsià	64.181	72.189
Osona	142.337	152.411
Pla de l'Estany	27.905	30.153
Segrià	183.954	203.279
Selva	144.420	169.389
Vallès Occidental	815.628	878.893
Vallès Oriental	361.319	394.061
(Pro memoria) Cataluña	6.995.206	7.475.420

Fuente: Idescat.



### 3. Descripción del proyecto empresarial

La misión de Suara Cooperativa está definida por la misma como la atención a las personas, buscando respuestas para contribuir a mejorar su calidad de vida mediante un modelo cooperativo basado en una gestión democrática, cercano a las personas y socialmente responsable. Esta misión se complementa con una visión de la entidad como la empresa de atención a las personas de referencia en Cataluña y con presencia en otros territorios, utilizando un modelo empresarial que, desde los principios cooperativos, coloca a las personas como eje central de su crecimiento y actuación<sup>6</sup>.

Los valores que para Suara constituyen el motor moral de su actividad son los de cercanía, responsabilidad social, participación democrática y fomento de la innovación; valores que guían una política de gestión concretada en cinco grandes líneas estratégicas generales: crecimiento, para ser una empresa líder en la atención a las personas; competitividad, para responder a la demanda social de manera eficiente; imagen de marca, para fortalecer la presencia social de la cooperativa; personas y organización orientadas al cliente interno y externo; y participación activa, orientada a la toma de decisiones.

El proyecto empresarial de Suara es de carácter plenamente creativo, desarrollado por un grupo amplio de personas que reúnen conocimientos y capacidades complementarias, y que, dada su juventud, es dirigido por el mismo equipo que lideró su creación. La empresa considera que su competencia diferenciadora clave es la estabilidad de su plantilla, en la que resulta de gran importancia la fidelización de sus trabajadores y la posibilidad real de su acceso a la condición de socio. Así mismo, se otorga un gran valor a la apertura del modelo de actividad a otros agentes, y al elevado grado de colaboración de la entidad con los mismos.

En el proyecto estratégico de la empresa, los *stakeholders*, o grupos de interés prioritarios para la misma son, por este orden, el personal socio, los usuarios de los servicios, las Administraciones Públicas clientes, y el personal no socio.

### 4. Identificación y caracterización del modelo de actividad

La actividad de Suara tiene como principales clientes a las distintas Administraciones Públicas de Cataluña, de España (Ministerio de Trabajo), y en menor medida a otras entidades sin fines de lucro. Entre las primeras, destacan los departamentos autonómicos catalanes con competencias en servicios sociales y en empleo, tres de los consejos comarcales que desconcentran parte de la actividad administrativa pública en Cataluña (en concreto, los del Alt Empordà, el Baix Empordà y el Gironès), y una amplio listado de treinta y cuatro ayuntamientos. Entre estos últimos figuran algunos de especial importancia poblacional, como son los de Barcelona, Badalona, Girona, Hospitalet del Llobregat, Tarrasa, Manresa, etc. Algunas de las entidades sin fines de lucro para las que trabaja Suara son Cáritas Dio-

---

<sup>6</sup> Suara Cooperativa (2009): *Manual de Acolrida*.

cesana de Barcelona, Fundació La Caixa, Centre Català de Solidaritat, y otras fundaciones y entidades de servicios sociales.

Suara dispone de una amplia cartera de servicios de atención a las personas (tabla 2), que se despliega en el territorio por medio de una red de ochenta y cinco establecimientos en quince comarcas catalanas. Este carácter integral de su oferta le permite competir, desde la defensa de los valores de la economía social, en general, y del cooperativismo, en particular, con los grandes grupos empresariales privados del sector.



TABLA 2

## Cartera de servicios de Suara Cooperativa

<b>Acción social</b>	Centros residenciales de acción educativa, para protección de menores tutelados. Centros abiertos, para compensar deficiencias educativas. Pisos y espacios para jóvenes, incluidos tutelados y extutelados. Servicios de atención a la infancia y las familias (apoyo materno infantil, casas de acogida, etc.). Centro de atención especializada en personas con discapacidades intelectuales. Equipamientos residenciales, abiertos todos los días del año. Casas de acogida para mujeres embarazadas, solas o con hijos en situación de desprotección social. Centros de día para niños y sus familias. Servicio para personas sin hogar. Servicio de apoyo a personas afectadas por el virus VIH/Sida. Servicio residencial para personas con drogodependencias. Servicio de atención domiciliaria.
<b>Educación</b>	Escuelas infantiles. Espacios educativos para madres y padres. Unidades de escolarización compartida (seguimiento de jóvenes menores de 16 años con dificultades educativas). Escuelas de adultos.
<b>Trabajo</b>	Servicio de promoción del empleo. Gestión de proyectos europeos. Cooperativa “Garbet” (empresa de inserción de personas en riesgo de exclusión): servicios de limpieza, lavandería, y de mantenimiento y jardinería.
<b>Salud</b>	Servicios sociosanitarios para personas mayores, enfermos crónicos y con dependencia, y personas en situación terminal. Asistencia sanitaria, social y terapéutica (rehabilitación, fisioterapia, terapia ocupacional, animación sociocultural y actividades de ocio). Programas de apoyo a personas a cargo de enfermos (asesoramiento, gestión de ayudas, atención psicológica, atención y apoyo a la familia). Servicios para personas con enfermedades mentales (residencias, pisos tutelados, centros de día). Servicios para personas con conductas adictivas.

Fuente: Suara Cooperativa y elaboración propia.

Para llevar a cabo sus actividades, que, en 2008, tuvieron en conjunto más de 17.000 usuarios<sup>7</sup>, la empresa dispone de una plantilla que en media anual ha pasado de 1.086 personas, en 2008, a 1.375, en 2009, con un crecimiento del 26,6%. En esta plantilla, el porcentaje de mujeres ha pasado del 84,7% al 90,2% en estos dos años, reflejando la intensa y creciente feminización de las actividades principales de la entidad. La plantilla se compone mayoritariamente de personal no titulado (82,8% y 73,3% en 2008 y 2009, respectivamente), aunque hay que señalar que su personal titulado suma en 2009 un total de 367 personas.

<sup>7</sup> Suara (2009): *Memòria de sostenibilitat, 2008*.



Las personas socias de Suara Cooperativa, a finales de 2009, eran 417, lo que suponía un 30% de la plantilla anual media. La entidad sigue la política de estimular la conversión de trabajadores de la cooperativa en socios a prueba de la misma, para, llegado el caso, incorporarlos como socios de pleno derecho.

## 5. El papel de la innovación

La empresa Suara subraya en su actividad tres tipos de innovación. En lo relativo a la innovación empresarial, destaca la referida al propio proceso de fusión de las cooperativas preexistentes, y los cambios subsiguientes en materia de reestructuración de la organización, estandarización de procesos, definición de funciones, etc.

Desde el punto de vista de la innovación de producto, la empresa ha elaborado e implantado un Proyecto de Centro de Primera Acogida para personas sin techo, con capacidad de 120 plazas; ha desarrollado un Modelo de Construcción y Gestión de un equipamiento municipal; y ha diseñado un Servicio de Mediación.

Por último, en lo referido a la innovación tecnológica, Suara ha implementado nuevas herramientas tecnológicas de gestión, como son la intranet de gestión, la intranet de comunicación, y un Sistema de Gestión Integral.

## 6. La cultura corporativa

Los tres aspectos referidos a la cultura corporativa que son más destacados por Suara se refieren al fomento de la actitud participativa en la empresa, la puesta en práctica efectiva de las sugerencias del personal socio y no socio, y la aceptación por la entidad del derecho al error. El resto de los ítems relacionados con la cultura corporativa reciben, en todos los casos, una valoración intermedia, sin observarse en ninguno de ellos (fomento de la asunción de riesgos; impulso de la delegación de responsabilidades; estímulo de la adaptación al cambio) una valoración baja o muy baja.

Un componente destacado de la cultura corporativa de Suara es su nivel muy alto en cuanto a la disposición de sistemas formales de planificación estratégica y de seguimiento y control de la estrategia: la empresa dispone de un Plan Estratégico 2009-2010, está acabando de elaborar un Cuadro de Mando Integral, y ha creado la figura de Controller para asegurar la aplicación efectiva de su estrategia. En cuanto a la cultura de calidad, la empresa fue certificada, en 2004, por AENOR como entidad que satisface los requisitos de la norma ISO 9001:2000.



## 7. Configuración organizativa

Además de los órganos propios de toda cooperativa (Asamblea; Consejo Rector, compuesto por tres miembros de cada cooperativa fusionada; Presidencia), Suara Cooperativa está dirigida operativamente por una Dirección General (asistida por una persona responsable de la función de Controller, y de una persona responsable de Comunicación, Marketing e Innovación). De la Dirección General dependen, directamente, los responsables de las dos grandes áreas funcionales de la entidad: el área de Operaciones, que engloba las distintas unidades de actividad externa de la cooperativa, y el Área Social, que se encarga de la gestión de las personas, de la Administración y recursos laborales, y de la calidad y la Responsabilidad Social de la empresa.

El área de operaciones de Suara se encuentra organizada en una unidad de servicios corporativos y seis unidades de servicios a los clientes: Unidad de Servicio de Atención Domiciliaria; Unidad de Personas Mayores; Unidad de Infancia, Juventud y Familia; Unidad de Inclusión y Discapacidad; Unidad de Empleo y Formación; y Unidad Garbet, que es una cooperativa de limpieza y mantenimiento (impulsada por Suara) que trabaja en el campo de la inserción social de personas con dificultades especiales.

La cooperativa Suara pertenece al Grupo CLADE, el grupo cooperativo catalán más importante, que, en 2008, presentaba una facturación de 310,4 millones de euros, un empleo total de 3.602 personas y un conjunto de más de 650.000 socios consumidores. Además de esta pertenencia, Suara es una entidad activa en el mundo cooperativo y en el sector de la iniciativa social, perteneciendo a una decena de redes sociales, como, por ejemplo, el Consejo Rector de las Cooperativas de Trabajo de Cataluña, y la Junta Directiva de ECAS, Entidades Catalanas de Acción Social.

## 8. Consecuencias estratégicas y económicas del modelo de actividad

El activo total de Suara en 2008, año en que comienza su andadura como empresa única, fue de 10.952,3 miles de euros, que aumenta en el ejercicio siguiente hasta llegar a 14.867,7 miles, con una tasa de incremento del 35,7%.

El activo no corriente de la entidad alcanzó, en 2008, un 26,4% del activo total, mientras que, en 2009, supone ya un 40,8%, indicando un importante esfuerzo inversor de la entidad en ese ejercicio. Correlativamente, el patrimonio neto de Suara, 5.968,1 miles de euros, en 2009, alcanza ya un 40,1% del balance, partiendo del 34,9% del año precedente.

Los ingresos reportados por la entidad (importe neto de la cifra de negocios) suman 25.060,1 miles de euros, en 2008, y 30.456,1 miles de euros, en 2009, con una tasa de variación del 21,5%; lo que supone un comportamiento muy positivo de los ingresos en un año ciertamente complicado. Los gastos de personal suponen un 86,7% de los ingresos por ventas, en 2008, y un 85,4%, en 2009, lo que muestra claramente el carácter muy intensivo en empleo de las actividades de la empresa.



Los gastos totales de la empresa suman 30.779 miles de euros, en 2009, distribuyéndose en un 84,5% de gastos de personal, un 14,7% de compra de mercaderías y suministros, y un 0,8% de amortizaciones. Esta estructura de gastos refleja un descenso de cuatro puntos en los gastos de personal entre 2008 y 2009, puntos que son absorbidos de manera prácticamente íntegra por la compra de mercaderías y suministros, que suponía, en 2008, un 10,9% de los gastos totales.

Respecto de los resultados anuales de la cooperativa, disponemos de los relativos al ejercicio 2008, que se cerró con un excedente positivo por 695,4 miles de euros, lo que supuso una rentabilidad económica del 6,3% respecto del total de activos, y una rentabilidad financiera del 20,7% respecto de los fondos propios a cierre de ejercicio.

En definitiva, la empresa considera que los principales factores de su éxito son las personas socias y su compromiso con el proyecto, el modelo de gestión democrática, pero eficiente, de la entidad, su amplia cartera de servicios, y la motivación del personal hacia la innovación; en tanto que la principal limitación que observa, desde el punto de vista de una organización de la economía social, es la dificultad que este tipo de organizaciones tienen para captar fondos.

La crisis económica en curso no parece haber afectado específicamente a la entidad, pues, como se afirma desde la misma, la propia fusión entre las tres cooperativas matrices de Suara ha sido la manera que la empresa ha tenido de adaptarse a las nuevas realidades (redefiniendo servicios, reasignando personas, aprovechando sinergias, etc.). En definitiva, las tareas marcadas por el Plan Estratégico 2009-2010, para el crecimiento tanto interno como externo de la empresa.

## 9. Conclusiones

Suara es una cooperativa de servicios a las personas necesitadas de atención social, que compite en el mercado con otras empresas privadas y públicas que satisfacen estas necesidades, y lo hace desde la calidad de sus servicios y la gestión de una oferta integral a las administraciones públicas y a otras entidades.

La originalidad de la empresa radica en su nacimiento, en 2008, tras el proceso de fusión de tres cooperativas preexistentes, especializadas en distintos campos de la atención social en gran medida complementarios, lo que está dando lugar a un crecimiento interno y externo de la entidad mayor del esperado, tanto en términos de ingresos y de balance como de empleo y del número de personas asociadas.

La entidad gestiona una amplia red de instalaciones muy dispersa en el territorio, ya que la vinculación de la cooperativa al territorio es una de sus señas de identidad más destacadas. Al mismo tiempo, Suara se muestra muy activa en el tejido de redes sociales del movimiento cooperativo, en general, y del sector de la atención social a las personas, en particular, ejerciendo en las mismas un papel dirigente.



### Clave del éxito: participación democrática eficaz

La participación democrática eficaz es un lema que resume en buena medida la actividad de Suara a lo largo de los dos años escasos que han transcurrido desde su creación. Destaca, en primer lugar, la participación interna de sus socios, que ha conseguido fundir en una sola entidad las culturas y prácticas organizativas de las tres cooperativas preexistentes sobre las que surgió Suara, y que lo ha hecho con unos porcentajes de aprobación social de la fusión superiores al 98% de la masa social.

En segundo lugar, hay que resaltar la participación intensa de la entidad en una densa red de relaciones con las administraciones públicas, con las entidades representativas de las necesidades sociales a cubrir, y con el resto del movimiento cooperativo de Cataluña; poniendo a disposición de otras entidades su modelo organizativo propio, y generando con ellas una mayor capacidad de incidencia social.

A la vez, el calificativo de eficaz es una característica sustancial y no meramente complementaria del modelo de Suara. Una participación que es eficaz por cuanto es capaz de establecer sus retos estratégicos a medio y largo plazo, y de asegurar la calidad de su cartera de servicios, para poder competir de manera socialmente responsable y sostenible.

Como consecuencia de esta participación eficaz, la cooperativa ha sido capaz de aumentar su empleo y sus socios, de hacer crecer sus ingresos, de fortalecer su patrimonio y de generar un excedente cooperativo capaz de apoyar el crecimiento de la entidad y la mejora de sus servicios a sus socios, trabajadores y usuarios. Un caso de éxito que probablemente se extenderá en su momento más allá del territorio y el sector en que surgió, para convertirse en un referente del cooperativismo de servicios para las administraciones públicas.



TABLA 3

Presentación del modelo de actividad

Elecciones del modelo de actividad	Descripción de los elementos que constituyen el modelo de actividad
Metas del proyecto empresarial	Ser la entidad catalana de referencia en los servicios de atención a las personas.
Cliente objetivo	Administraciones públicas que intervienen en la atención a las personas. En menor medida, entidades sin fines de lucro del sector.
Campos de actividad que intervienen en el modelo de actividad	Atención social; educación; salud; trabajo.
Capital relacional de la empresa	Relación estrecha con instituciones públicas, y con el tejido asociativo tanto del cooperativismo en general como de la atención a las personas en particular.
Configuración de la cadena de valor o de la red de valor	Gran diversificación de la cartera de servicios de la entidad. Proceso productivo altamente intensivo en trabajo.
Competencias esenciales controladas por la empresa	Estabilidad de la plantilla. Elevado grado de apertura y colaboración con los agentes sociales del sector.
Estructura de costes	En 2008, 84,5% de gastos de personal, 14,7% de compra de mercaderías y suministros, y 0,8% de amortizaciones.
Ingresos	Los ingresos por cifra de negocios suman 25.060,1 miles de euros en 2008, y 30.456,1 miles en 2009, (una tasa de variación del 21,5%).
Sostenibilidad del modelo de actividad	La cooperativa muestra, en 2009, un excedente positivo por 695,4 miles de euros, con una rentabilidad sobre fondos propios del 20,7%.

Fuente: Adaptado del modelo de Osterwalder, Pigneur y Tucci (2005).



TABLA 4

Consecuencias económicas y estratégicas del modelo de actividad

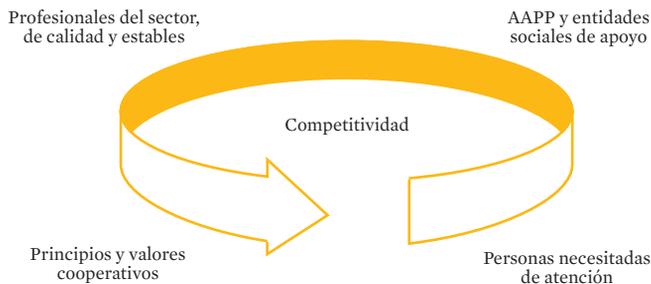
Elecciones del modelo de actividad	Consecuencias
Metas del proyecto empresarial	Obtener de la fusión los efectos de crecimiento interno y externo previstos en el Plan Estratégico.
Cliente objetivo	No se prevén cambios.
Campos de actividad que intervienen en el modelo de actividad	Mantener la apertura de la cartera de servicios, y generar servicios de largo y muy largo plazo al cliente.
Capital relacional de la empresa	Mantener e intensificar los vínculos con las administraciones públicas, el sector de la atención a las personas y el cooperativismo en general.
Configuración de la cadena de valor o de la red de valor	Apertura a la innovación tecnológica en el sector de atención a las personas.
Competencias esenciales controladas por la empresa	No se prevén cambios.
Estructura de costes	A medio plazo, los costes de aprovisionamiento y a las amortizaciones aumentarán previsiblemente su ponderación en los costes totales.
Estructura de ingresos	Los Otros ingresos de explotación (en 2008, un 8,6% del importe neto de la cifra de negocios) tienen recorrido potencial al alza.
Sostenibilidad del modelo de actividad	Razonablemente asegurada, a la vista del envejecimiento poblacional y las políticas sociales en marcha. Al depender tanto los ingresos de las AAPP, es preciso en esta etapa vigilar la evolución de la liquidez de la entidad.



FIGURA 1

Red de valor del modelo de actividad

EL CÍRCULO VIRTUOSO DE LA EMPRESA





## Cooperativas

### Tralival, S.C.V.L.<sup>8</sup>

TRALIVAL  
COOPERATIVA

#### 1. Presentación

Tralival, S.C.V.L. es una cooperativa de transporte de mercancías a nivel nacional sita en Valencia, dedicada a ofrecer a sus asociados un servicio de calidad en asesoramiento profesional, fiscal, jurídico y legal, así como la obtención de ventajas comerciales y descuentos en multitud de productos y servicios relacionados con el sector del transporte. Tralival se especializa en el transporte ligero de mercancías, aunque también dispone de socios que realizan transporte pesado y otros tipos de transporte de mercancías más especializados.

La entidad se encuentra, en 2008, entre las primeras 350 empresas valencianas en términos de facturación. Actualmente, es una de las cooperativas más grandes de Valencia, estando formada por más de 500 socios, siendo la cooperativa de transporte más importante, en términos de socios que agrupa, en la Comunidad Valenciana. Por otra parte, se ha de tener en cuenta que la cooperativización es muy importante en este sector, dado que permite la obtención de ventajas tales como las economías de escala en una actividad que, según datos de Ministerio de Fomento, presenta una atomización demasiado marcada: según sus cifras, un 93% de las empresas del sector tienen sólo entre 1 y 5 vehículos para la prestación de sus servicios, existiendo un 65% del total con sólo un vehículo. De este modo, se puede apreciar más claramente la importancia que tiene tanto a nivel sectorial como a nivel regional, la entidad analizada.

Tralival está integrada en la Federación Valenciana de Cooperativas de Servicios y Transportes (FECOTRANS), junto a otras cerca de 70 cooperativas con la misma actividad. La Federe-

---

<sup>8</sup> CIRIEC España agradece a D.Román Ruiz Beltrán, Presidente del Consejo Rector de Tralival, las facilidades para la elaboración de este capítulo.



ración Valenciana tiene representación nacional a través de la Federación Nacional de Asociaciones de Transporte de España (FENADISMER), además de ostentar la Presidencia de la Federación Nacional de Cooperativas de Transporte en España, aun en fase de constitución, y que representará a más de 4700 cooperativas vinculadas a la actividad del transporte.

## 2. Nacimiento y entorno

Tralival, S.C.V.L. nació en diciembre de 1997, a partir de cuatro socios fundadores. Tralival, que quiere decir transporte ligero valenciano, empezó con esta tipología de transporte en mente, aunque, hoy en día, más del 50% del parque en manos de los socios se compone de vehículos pesados.

En 1998 tuvo lugar la sucesión de una serie de cambios normativos en el sector, en relación a la capacitación profesional que iba a ser necesaria para los vehículos de transporte ligero. A instancias de uno de los socios, con experiencia en el sector del transporte, se analizó y estudió la posibilidad de obtener una salida para aquellos transportistas que no dispusieran de tal capacitación, pero quisieran continuar dedicándose a la actividad.

Durante el primer año, sólo hubo entre 15 y 20 socios, aunque, a partir del año siguiente, se empezó a incrementar las cifras de socios hasta llegar a los 562 del 2009.

A lo largo de la vida de la cooperativa, los socios han podido ir salvando los diferentes cambios en la normativa y restricciones añadidas, tales como el número mínimo de vehículos, la carga disponible, o fondos propios, gracias a su pertenencia a la cooperativa.

## 3. Descripción del proyecto empresarial

Tralival, S.C.V.L. no considera que el proyecto de su constitución fuera creativo, dado que se basó en el análisis de la situación legal y mercantil de la época, que consiguió identificar una oportunidad a partir de una realidad posible. De hecho, uno de los socios ya conocía cooperativas con actividades similares, que facilitaban al socio el desempeño de su trabajo. Sin embargo, la complementariedad en las competencias y conocimientos de los cuatro emprendedores que fundaron la cooperativa ha permitido que la cooperativa haya ido tomando un cariz de proyecto de servicio integral, relativamente creativo.

La entidad apuesta por una estrategia que pasa por la gestión de la calidad total, la cual le permite prestar servicios de gestión integral diferenciados, tanto en los ámbitos jurídico, como de consulting y de gestión. La política de calidad de Tralival, enfocada en la fidelización del cliente a través de su satisfacción, se enmarca dentro de la propia política del Grupo Aequus<sup>9</sup>.

---

<sup>9</sup> Un despacho integrado por abogados y otros profesionales, que, desde su experiencia, asesora y presta servicios de gestión y consulting a la empresa con el objetivo de incrementar su eficacia y eficiencia a través de diversas áreas de asesoramiento.



Sus fundamentos se resumen en los siguientes puntos:

- La calidad y su mejora es responsabilidad de todos.
- La calidad busca mantener la entidad en una posición competitiva y de liderazgo, manteniéndose como profesionales independientes.
- La calidad es un proceso consistente en planificar, ejecutar, revisar y mejorar el sistema.
- La calidad es la búsqueda de la satisfacción de todos los clientes por parte de toda la organización.
- La calidad se apoya en la prevención de los errores, un plan de mejora continua.
- La calidad obliga al seguimiento y adopción de las nuevas tecnologías.
- La calidad requiere de motivación, formación, y comunicación, dado que precisa de la participación y colaboración de todos.
- La calidad se apoya en el aprovechamiento de las sinergias interdepartamentales.

#### 4. Identificación y caracterización del modelo de actividad

Tralival autodefine su modelo de negocio como algo único, al incorporar un conjunto integral de servicios. Las actividades que Tralival ofrece a sus socios, bien directamente, bien a través de otras empresas del Grupo Aequus, son:

- Obtención de la Tarjeta de transporte.
- Cálculo de módulos.
- Contabilización de facturas recibidas.
- Recursos de multas.
- Descargas del Tacógrafo Digital.

Así como la obtención de descuentos y otros servicios concertados, como por ejemplo:

- Base logística con parking vigilado.
- Compraventa de vehículos.
- Lavadero.
- Ofertas de trabajo.
- Servicios de facturación online.
- Correduría de Seguros.
- Financiación a medida y refinanciaciones.
- Central de compras.

Por otra parte, Tralival ofrece la posibilidad de recibir los servicios de gestión empresarial del Grupo Aequus; éstos son servicios de carácter económico-empresarial, jurídico, legal, e informático:

- Asesoramiento Fiscal y tributario.
- Asesoramiento contable y Centro de cálculo.
- Asesoramiento laboral y Gestión de Políticas de Seguridad Laboral.
- Asesoramiento Jurídico (Civil y Mercantil).

- Asesoramiento en Derecho del Transporte y Cooperativas.
- Asesoramiento en RRHH, Selecciones de personal.
- Asesoramiento en Imagen Corporativa.
- Implantación de Sistemas de Calidad (ISO 9.001) y Medioambientales (ISO 14.001).
- Tramitación de escrituras, gestiones en Tráfico y solicitud de subvenciones.
- Formación en programas informáticos.
- Diseño y programación de Web sites, registro de dominios y *hosting* web.
- Asesoramiento en materia de Ley de Protección de Datos (LOPD).
- Asesoramiento en Patentes y Marcas.

Una de las últimas actividades que Tralival ha incorporado es la de agencia de transportes, desde finales del 2008; esto ha permitido que aquellos socios que han perdido clientela o cuya cartera de pedidos se haya resentido puedan recuperar negocio. Sin embargo, se trata de una experiencia que están iniciando ahora y que sólo se realiza para transporte internacional, contratando cargas directamente para sus socios.

En contra de la actuación que puedan realizar ciertas cooperativas, cuyo único y sólo objetivo es el prestar el servicio de cesión de la tarjeta de transporte, Tralival considera que aporta a sus socios un servicio integral más allá de dicha cesión, prestando sus servicios a lo largo de todo el ciclo empresarial, en definitiva, aportando un verdadero valor, basado en un buen servicio fundamentado en un equipo profesional.

## 5. El papel de la innovación

La cooperativa considera que las iniciativas que ha tomado, o que está pensando adoptar, no pueden ser consideradas como innovadoras al estar ya implantadas en otras muchas compañías del sector, como, por ejemplo, la gestión de flotas informatizada que se han planteado en alguna ocasión, o la gestión de las relaciones con sus socios a través de extranet, o la posibilidad de que estos realicen la facturación de este mismo modo. Aún así, la apuesta por la mejora continua, certificada a través del sello de calidad según norma ISO 9001, y la introducción continuada de nuevos servicios y mejoras en la prestación de éstos, como el uso de las nuevas tecnologías, reflejan el proceso innovador en organización de esta entidad.

## 6. La cultura corporativa

La cultura de la entidad gira en torno al concepto de calidad total; si todos los empleados y responsables trabajan por la calidad, el servicio será competitivo y profesionalmente realizado.

Dado que Tralival confía en sus empleados, la delegación es de extrema importancia en la organización. Esto requiere que, además, las vías de comunicación sean muy fluidas.



Para la recogida de las inquietudes, solicitudes, y propuestas de los empleados existe una intranet, que sirve de canal de comunicación formal. Pero, a su vez, existen reuniones semanales de los directores con la responsable de administración, que permiten recoger los comentarios de los empleados en reuniones previas. Este sistema ha probado ser más eficiente que las reuniones mensuales con todos los empleados que se llevaban a cabo anteriormente, pero que eran poco productivas.

## 7. Configuración organizativa

La plantilla de Tralival consta de 13 empleados, y está dividida en dos centros de trabajo: una sede central, y una oficina en la que se atiende al socio. La estructura organizativa está estructurada atendiendo a las distintas actividades de la entidad, aunque la buena comunicación y las relaciones entre sus miembros, así como la tecnología empleada, permiten que éstas sean altamente sinérgicas.

Los departamentos en los que se divide son:

- Fiscal y contable.
- Jurídico y nuevas tecnologías.
- Recursos humanos.
- Fiscal.
- Administración.
- Gestoría.
- Internet-Informática.

## 8. Consecuencias estratégicas y económicas del modelo de actividad

Tralival se ha convertido, desde su nacimiento en 1997, en la primera cooperativa de transportes de la Comunidad Valenciana. Con 562 socios en el 2009, ha conseguido un espectacular crecimiento desde aquellas modestas cifras de entre 15 y 20 socios que formaban la cooperativa tras el primer año de actividad. Esto es debido a la profesionalidad y la amplia gama de servicios que la cooperativa aporta a sus socios, respaldada por un buen equipo que trabaja en torno al concepto de calidad total, y apalanca sus conocimientos en las sinergias entre los distintos departamentos y actividades, haciendo un uso intensivo de las nuevas tecnologías.

Los resultados del 2009 reflejan un incremento del 46%, respecto al 2006, en el apartado de ingresos. Los resultados antes de impuestos se han visto muy reducidos en los últimos ejercicios, tanto en valor relativo comparado con el 2006 (un 97% menores), como en valor absoluto. Sin embargo, tanto el activo total de la cooperativa como los fondos propios de ésta han crecido en un 48% y un 32% respectivamente.



TABLA 1

Evolución de los resultados de Tralival, 2006-2009

	Ingresos anuales	Resultados antes de impuestos	Activo	Fondos propios
2006	100	100	100	100
2007	122	15	126	120
2008	152	-5	142	130
2009	146	3	148	132

Fuente: Tralival y elaboración propia.

## 9. Conclusiones

Tralival es una cooperativa de transportes que aglutina a más de 500 cooperativistas en la Comunidad Valenciana. Surgió hace más de diez años para buscar una solución a aquellos transportistas que carecieran de los requisitos formales que una nueva legislación iba a exigir.

Gracias a la constitución de esta cooperativa muchos empresarios y autónomos del sector de transporte pueden operar en condiciones competitivas, recibiendo servicios profesionales de valor añadido, basados en un proceso de calidad total.

**Clave del éxito: a partir de una oportunidad de mercado, construir el crecimiento de la entidad basándose en la calidad de la prestación de unos servicios de gestión empresarial integral**

Tralival, S.C.V.L. surgió a raíz de la aproximación de una persona con experiencia en el sector del transporte a otras personas con conocimientos técnicos y profesionales para que analizaran una posible oportunidad que había surgido derivada de un cambio legislativo.

En muchas ocasiones, surgen este tipo de ideas a partir de la identificación de cambios en el entorno que muchos otros confundirían con amenazas. Para poder vislumbrar este tipo de situaciones, hace falta una combinación de factores, entre ellos, humanos, que permitan la construcción de un equipo que equilibre la experiencia, los conocimientos, y la profesionalidad.

Más allá de la identificación de la oportunidad, y posterior análisis para su explotación, la entidad tuvo que ir evolucionando para ir añadiendo valor al socio. Esto lo consiguió incorporando nuevos servicios que solucionaran al socio problemas empresariales, o que permitieran mejorar su eficacia y su productividad. La profesionalidad y la incorporación de nuevas tecnologías al proceso permitieron incrementar y retroalimentar este proceso, facilitando, a su vez, la incorporación de nuevos socios, con lo cual las economías alcanza-



bles por mayor tamaño eran cada vez mejores. Todo ello está perfectamente supervisado a través de una política rigurosa de gestión de la calidad total (ISO 9001) que permite reducir y evitar los errores, a la vez que asiste en la mejora del sistema.

Por tanto, podríamos indicar que el lema indicado para Tralival sería “a partir de una oportunidad de mercado, construir el crecimiento de la entidad basándose en la calidad de la prestación de unos servicios de gestión empresarial integral”. Un equipo bien estructurado y con los conocimientos y experiencia destacados será capaz de ello.

 **TABLA 2**  
**Presentación del modelo de actividad**

<b>Elecciones del modelo de actividad</b>	<b>Descripción de los elementos que constituyen el modelo de actividad</b>
Metas del proyecto empresarial	Mejorar las economías de escala, luego, la competitividad de los socios.
Cliente objetivo	Transportistas.
Campos de actividad que intervienen en el modelo de actividad	Servicios relacionados con la gestión empresarial del transporte de mercancías.
Capital relacional de la empresa	Cadena de valor del transporte de mercancías.
Configuración de la cadena de valor o de la red de valor	El valor se basa en las sinergias entre los diferentes servicios y en las economías de escala.
Competencias esenciales controladas por la empresa	Gestión y tecnología. Estructura de costes Controlada gracias a la ISO 9001.
Ingresos	Derivados de los diferentes servicios ofrecidos a los socios.
Sostenibilidad del modelo de actividad	Basada en las economías de escala.

Fuente: Adaptado del modelo de Osterwalder, Pigneur y Tucci (2005).



TABLA 3

Consecuencias económicas y estratégicas del modelo de actividad

Elecciones del modelo de actividad	Consecuencias
Metas del proyecto empresarial	Crecimiento en socios, ingresos, activo y fondos propios.
Cliente objetivo	Muy dependiente de la actividad económica.
Campos de actividad que intervienen en el modelo de actividad	Al captar un cliente suele captarse también integralmente.
Capital relacional de la empresa	Retroalimentación en la creación de valor.
Configuración de la cadena de valor o de la red de valor	Mejora de la competitividad.
Competencias esenciales controladas por la empresa	Aporte de valor al socio.
Estructura de costes	Mejora de la competitividad.
Ingresos	Crecientes.
Sostenibilidad del modelo de actividad	Aumenta a medida que crece la cooperativa.



FIGURA 1

Red de valor del modelo de actividad





# LA FUNDACIÓN ESPRIU Y SUS INSTITUCIONES DE COOPERATIVISMO SANITARIO



## 1. Presentación

La Fundación Espriu es el aglutinante de todas las instituciones que fueron fundadas por el Dr. Espriu, cuyo fin es la contribución a incrementar el valor social y el capital humano del sector sanitario a través del cooperativismo, que al poner en común al personal médico y a los usuarios, permite el ejercicio de una medicina socialmente satisfactoria tanto para el profesional como para el paciente.

Está compuesta por el Grupo ASISA-Lavinia, de ámbito nacional y por el Group Assistència-SCIAS, que limita sus actividades al entorno de Barcelona.

Asistencia Sanitaria Interprovincial de Seguros, S.A. (ASISA) y Assistència Sanitària Col·legial (ASC) son empresas de seguros de asistencia sanitaria, enfermedad, y accidentes. ASISA es propiedad de Lavinia, Sociedad Cooperativa, entidad formada por más de 20.000 médicos de todo el territorio nacional, y ASC es propiedad de Autogestió Sanitària, Societat Cooperativa, formada en exclusiva por más de 5.500 médicos colegiados en la provincia de Barcelona. SCIAS (Societat Cooperativa de Instal·lacions Sanitàries) es una cooperativa de usuarios con sede social en Barcelona y cuyos socios, en la actualidad más de 170.000, son asegurados de ASC.

ASISA es líder en cuanto a número de asegurados en el segmento de asistencia sanitaria privada. Por otra parte, en el ranking que elabora el Instituto de Ciencias del Seguro (ICEA), ver tabla 1, basado en las primas por seguros de salud, Asisa ocupaba el tercer lugar atendiendo a la recaudación de 2009, lo cual suponía un 15,36% de cuota de mercado.



TABLA 1

Top 10 de aseguradoras de salud, por volumen de primas en el año 2009

Aseguradora	Primas (mill. eur)	% mercado
1. Adeslas	1.284,97	24,90
2. Sanitas	886,47	17,18
3. Asisa	792,44	15,36
4. Mapfre Familiar	352,85	6,84
5. DKV Seguros	238,66	4,63
6. Caser	199,48	3,87
7. Asistencia Sanitaria Colegial	170,54	3,31
8. IMQ	160,27	3,11
9. Aresa	158,91	3,08
10. Fiac	103,71	2,01

Fuente: ICEA - Instituto de Ciencias del Seguro.

La empresa nació hace más de 40 años como una sociedad anónima, dadas las restricciones legales, tratándose de una empresa de seguros; sin embargo, su principal ideólogo y promotor, el Dr. Espriu, quería que la entidad estuviese inspirada en los principios cooperativos, para lo cual se constituyó Lavinia, Sociedad Cooperativa, en 1977 que adquirió el 100% de la propiedad de la aseguradora.

Assistència Sanitària Col·legial (ASC) por su parte inició su actividad como igualatorio médico de Barcelona en 1960, experimentando igual proceso de transformación mediante la compra del 100% de sus acciones por Autogestió Sanitària, Societat Cooperativa, en 1978, rigiéndose por los mismos principios cooperativos arriba mencionados.

Igualmente, conforme a los datos de ICEA que se muestran en el cuadro anterior, ASC ocupa el séptimo lugar en cuanto a recaudación de primas, lo que supone un 3,31% del mercado y ello teniendo en cuenta su ámbito territorial restringido.

Las dos entidades en conjunto ocuparían el segundo lugar del sector en cuanto a recaudación (962,97 mill. de €), lo que supone un 18,66% de cuota de mercado.

SCIAS tiene como objetivo social proporcionar a sus socios unas instalaciones asistenciales dignas donde los profesionales de ASC dispongan de los medios adecuados para atenderlos ejerciendo libremente su profesión. Es propietaria del Hospital de Barcelona, en funcionamiento desde 1989, y sus instalaciones fueron financiadas prácticamente sin deuda externa, a base de una modesta cuota periódica que abonan los socios de la Cooperativa.



De este modo, en sucesivos movimientos, se fue constituyendo lo que hoy en día conocemos como la Fundación Espriu, cuyo año de constitución fue el 1989, de la cual dependen ASISA (seguros de salud), LAVINIA (cooperativa de médicos que desempeñan su actividad en el Grupo ASISA), SCIAS Instal·lacions Assistencials Sanitàries, SCCL (cooperativa sanitaria de usuarios), y Autogestió Sanitària, SCCL (cooperativa de servicios médicos).

## 2. Nacimiento y entorno

El Dr. Espriu fue un médico de cabecera barcelonés nacido en un pueblo del interior de Girona en 1914; a pesar de provenir de una familia acomodada, su padre era notario, era una persona con una gran inquietud social. Al igual que la muerte prematura de dos de sus hermanos y la larga enfermedad de un tercero fueron claves para despertar su vocación médica, la Guerra Civil Española y el sufrimiento que produjo fue la que reestructuró sus pensamientos hacia la necesidad de una medicina al servicio de las personas.

En los años 50, el sistema de salud era muy precario, y se basaba, en pocas palabras, en “medicina para ricos” y “beneficencia para pobres”. El Dr. Espriu tenía una concepción revolucionaria, y era que hacía falta una medicina social satisfactoria para el profesional y para el usuario.

En 1955, el Colegio de Médicos de Barcelona envió al Dr. Espriu a conocer el Iguatorialio de Médicos de Bilbao, centro sanitario en el que los pacientes podían escoger libremente a su médico, y los médicos eran remunerados en función de los servicios prestados. Esta estructura parecía satisfacer la perspectiva del Dr. Espriu, por lo que promovió en 1957 la constitución de un Iguatorialio Médico en Barcelona, Assistència Sanitària Col·legial, S.A. (ASC), que inició sus actividades en 1960, bajo el amparo del Colegio de Médicos de Barcelona.

Durante los siguientes años, numerosas provincias siguieron a la par, aunque en muchas de ellas los colegios médicos no procedían a la creación de los igualatorios médicos. ASISA nació en 1966 bajo la tutela y financiación de ASC para suplir estas deficiencias.

Dada la caracterización de éstas (ASC y ASISA) como empresas aseguradoras, su forma jurídica tenía que ser la de Sociedad Anónima, aspecto que el Dr. Espriu consideraba podía hacer peligrar los objetivos y perspectiva sociales del proyecto en su conjunto. Los valores cooperativos de ayuda mutua, esfuerzo propio, responsabilidad compartida, democracia, autogestión, etc., parecían ajustarse más a la visión del Dr. Espriu, por lo que con el tiempo se fundaron las diferentes cooperativas que actualmente se encuentran bajo el paraguas de la Fundación Espriu.

En 1974 se fundó SCIAS, Instal·lacions Assistencials Sanitàries, Societat Cooperativa Catalana de Consum, a partir de los asegurados de ASC. En 1976, ASISA se independizó tanto económica como políticamente de sus órganos fundacionales, pasando a ser propiedad de Lavinia Sociedad Cooperativa, organización recién creada y que agrupaba a médicos

que prestaban sus servicios en ASISA. Dos años más tarde, en el 78, nace otra cooperativa formada por médicos de ASC, denominada Autogestió Sanitària, Societat Cooperativa.

La Fundación Espriu realmente es la institución más joven de todas, habiéndose fundado en 1.989 por las tres cooperativas anteriormente mencionadas con el objeto de promover el cooperativismo sanitario que el Dr. Espriu defendía. Según sus estatutos, *“La Fundación Espriu se propone llevar a cabo todo tipo de actividades culturales dirigidas a la promoción y desarrollo de la cooperación sanitaria integral, entendida como instrumento de participación y responsabilidad de los profesionales sanitarios y de los usuarios de servicios en instalaciones sanitarias, en la cogestión de organizaciones que, de forma cooperativa, persigan objetivos de política y salud bajo todas las formas de medicina preventiva, asistencia primaria, familiar y comunitaria, y con recursos destinados a conseguir una buena educación para mantener, fomentar y recuperar la salud”*.

### 3. Descripción del proyecto empresarial

La visión de la Fundación Espriu es obviamente de vital consideración en el desarrollo de las cuatro organizaciones bajo su seno. Busca aglutinar, crear sinergias, unir y sumar esfuerzos para transmitir, defender y practicar la visión e ideario tanto como sea posible.

Su misión es la de promover y defender el cooperativismo sanitario integral como forma de organización, autogestión y diálogo entre los principales protagonistas de la medicina: médico y paciente. Debe, a su vez, contribuir a la formación e investigación en las áreas de cooperación sanitaria, así como buscar la mejor formación y capacitación de los profesionales y gestores que desarrollen su trabajo en las cooperativas sanitarias. No debe olvidar tampoco adaptarse a los cambios sociales, médicos, y tecnológicos, sin perder la filosofía del Dr. Espriu, así como avanzar en la recopilación, catalogación, indexación y conservación de su legado.

Sus valores reposan en la igualdad y la libertad personales, en la no discriminación, y la búsqueda de beneficios sociales anteponiéndolos a los económicos.

A lo largo de toda la historia y caracterización de la Fundación Espriu y las cuatro instituciones de su organigrama se puede apreciar la gran huella que el Dr. Espriu dejó. El proyecto inicial pudo estar basado en una experiencia que se estaba llevando a cabo en otra parte del territorio nacional, pero el grado de creatividad que a lo largo de los más de 50 años de recorrido fue puesto en el diseño y construcción del conglomerado de la Fundación no puede negarse. Sin embargo, a pesar de la personificación en la figura del Dr. Espriu como *alma mater* del proyecto conjunto, tampoco hemos de desechar la inestimable tarea, apoyo y recursos de otros individuos y colectivos que supieron ver la necesidad del grupo de organizaciones que se estaba estableciendo.



#### 4. Identificación y caracterización del modelo de actividad

El modelo de actividad de las instituciones de la Fundación Espriu está basado en el aseguramiento de la salud, y la prestación de servicios sanitarios, elementos claves para el desarrollo de su misión. ASISA y ASC obtienen sus clientes a través del aseguramiento libre, individual o colectivo; ASISA además tiene, desde los inicios del mutualismo administrativo en España, concertos con MUFACE (Mutualidad General de Funcionarios Civiles del Estado), ISFAS (Instituto Social de las Fuerzas Armadas), MGJ (Mutualidad General Judicial), como fórmulas de colaboración explícita con el Sistema de Salud público.

La otra gran fuente de ingresos es la provisión de servicios. ASISA-LAVINIA percibió que para poder prestar un servicio adecuado, era necesarias unas buenas instalaciones; entonces, inició la promoción de la construcción de instalaciones sanitarias propias. Esta es una medida que permitió no sólo ahorrar costes sino también tener una visión del coste de mercado a la hora de negociar con terceros. En la actualidad, ASISA-Lavinia es la propietaria de la mayor red de hospitales no públicos de España. Del mismo modo, en Barcelona, la constitución de SCIAS y el desarrollo del Hospital de Barcelona contribuyeron a nivel local al mismo principio arriba reseñado.

Además, dentro de esta línea de prestación de servicios, y como una evolución más de la colaboración con el Estado, ASISA-LAVINIA también ha entrado en la gestión privada de centros públicos. A través de concurso público se accede a la construcción “llave en mano” de centros hospitalarios públicos, que luego son gestionados por la propia entidad. Actualmente ASISA-Lavinia tiene el mayor número de concesiones de áreas de salud públicas de las concedidas en el Estado español (3 de 7, siendo las demás de diversos grupos empresariales aislados).

En la actualidad, para desarrollar su actividad, ASISA cuenta con 100 oficinas de atención al asegurado, 14 clínicas propias y concertos con más de 600 clínicas privadas y centros médicos, con más de 36.000 médicos y profesionales sanitarios; cuenta con más de millón y medio de asegurados, y los dos hospitales públicos que gestiona ya en funcionamiento (Torrevieja y Elche) atienden a más de 300.000 ciudadanos, que se verán incrementados en otros 150.000 cuando finalice la construcción del tercer hospital (Torrejón de Ardoz).

ASISA y ASC, a pesar de ser entidades mercantiles, tienen, como ya hemos mencionado en puntos anteriores, una fundamentación cooperativista, por lo que se trata de una organización sin ánimo de lucro, esto es, no retribuye al capital mediante dividendos. Los beneficios son reinvertidos en la mejora de las instalaciones y equipos, en provecho de los socios (personal médico adscrito a LAVINIA), los usuarios, y las propias instituciones del Grupo. Estos mismos principios se pueden apreciar en SCIAS, que en si misma no es una entidad mercantil.



## 5. El papel de la innovación

A pesar de encontrarse en un sector bastante tradicional, como el de los seguros, el hecho de encontrarse también en el sector sanitario ha permitido que las instituciones de la Fundación hayan establecido procesos de innovación, especialmente en la reingeniería de procesos y mejora continua. El usuario ha evolucionado y opina desde la organización, por lo que hay que innovar.

Además, en línea con la filosofía de la Fundación Espriu, mediante la cual hay que adaptarse a los cambios tecnológicos, además de los avances en la renovación de equipos, el software también ha ido evolucionado, así como la interacción con el asegurado (p.e. extranet mediante la cual el usuario puede solicitar autorizaciones de visitas médicas, análisis, etc.).

En cuanto a los aspectos formativos, la organización cuenta con convenios de colaboración con la Universidad Autónoma de Madrid, la Universidad Europea de Madrid, la Universidad Miguel Hernández de Elche, la Universidad de Alicante, y la Universidad de Zaragoza, entre otras, así como la existencia de cursos propios.

## 6. La cultura corporativa

Las instituciones de la Fundación Espriu poseen una fuerte cultura propia, orientada a defender una medicina basada en la relación de confianza entre médico-paciente. Se trata de una gestión muy “de tipo familiar”. El carácter cooperativo médico de la propiedad de ASISA-LAVINIA y ASC-Autogestió está en la base de su estrategia empresarial, dirigida y ejecutada por médicos, elegidos democráticamente por sus compañeros socios y que se distingue por:

1. Desarrollo de productos que contemplen el aseguramiento integral de las necesidades sanitarias.
2. Defensa de la modalidad del seguro de prestación de servicios.
3. Creación de infraestructura sanitaria de calidad.
4. Destino preferente de los recursos a las prestaciones asistenciales.
5. Reinversión de los excedentes en la actividad sanitaria.

## 7. Configuración organizativa

Tanto ASISA-LAVINIA, como ASC-SCIAS, siguen un sistema de cogestión entre profesionales y usuarios. Existen juntas preparatorias en las que los socios eligen a sus representantes, por lo que éstos llevan el mandato a las Juntas Generales. La estructura está determinada de modo que, a pesar de la tradicional filosofía de una persona equivale a un voto, en realidad sea un voto por agrupación; de otro modo, el colectivo de usuarios tendría mayor preponderancia. Por otra parte, hay que considerar que en las decisiones de mayor cala-



do técnico y de gestión, será el colectivo profesional sanitario quien tenga mayor peso en la decisión.

SCIAS posee una organización que se ha considerado tradicionalmente en círculos económicos como un ejemplo paradigmático de gobernanza de tipo “*multistake holder*”, participando en su Consejo Rector además de los usuarios socios de la cooperativa, los socios de trabajo del propio Hospital de Barcelona, todos ellos por medio de representantes elegidos democráticamente<sup>10</sup>.

Los Consejos Rectores de las instituciones proponen a los patrones miembros de la Fundación, existiendo en el órgano de gobierno 3 miembros de cada una de las 4 entidades, manteniéndose un equilibrio entre las sedes de Barcelona y Madrid, más un decimotercero electivo, y el Presidente de Honor.

## 8. Consecuencias estratégicas y económicas del modelo de actividad

Los más de 50 años de actividad de las entidades de la Fundación Espriu avalan un modelo de gestión de asistencia sanitaria que la propia Fundación, dando cumplida cuenta de uno de sus objetivos, se encarga de explicar en los ámbitos internacionales.

En la actualidad, ASISA-LAVINIA ocupa el tercer lugar en cuanto a cuota de mercado en términos de recaudación de primas, es una compañía líder en número de asegurados libres, en tanto que Asistencia Sanitària Col·legial ocupa el séptimo lugar, pese a ser de ámbito territorial restringido (sólo Barcelona) y ambas, en conjunto, ocuparían el segundo lugar en cuanto a cuota de mercado, siendo dos de las compañías con mejores prestaciones y servicio gracias a su política de reinversión de beneficios, y la estructura de cogestión, en la que los médicos gestionan y realizan la prestación de servicios, además de ser copropietarios, mientras que conjuntamente con los usuarios/mutualistas promueven una atención sanitaria que satisface a ambos colectivos.

El Hospital de Barcelona de SCIAS, por su parte, es considerado uno de los mejores de los 40 centros privados de la capital catalana, con mayor actividad y capacidad que la mayoría de ellos, disponiendo del 10,6% del total de camas no públicas de la provincia que generan el 12,5% de las estancias y el 8,4% de altas del total de los 40 hospitales privados en su entorno.

## 9. Conclusiones

Asistencia Sanitaria Interprovincial de Seguros, S.A. (ASISA) es una empresa de seguros de asistencia sanitaria, enfermedad, y accidentes, propiedad de Lavinia, una cooperativa formada por más de 20.000 médicos.

---

<sup>10</sup> Para más información ver el nº 78 de la Revista “Compartir” pág. 19 y ss. en [www.fundacionespriu.coop](http://www.fundacionespriu.coop).



Assistència Sanitaria Col·legial es igualmente una empresa de seguros de asistencia sanitaria con ámbito local restringido a la provincia de Barcelona, propiedad al 100% de Auto-gestió Sanitària S.C., cooperativa formada por más de 5.500 médicos en esa provincia.

SCIAS es una sociedad cooperativa formada por más de 170.000 usuarios todos ellos asegurados de ASC y propietaria del Hospital de Barcelona, que fue construido sin prácticamente ninguna financiación externa aparte de las aportaciones de los socios y donde son atendidos por los médicos de ASC, elegidos libremente por los usuarios.

Los dos grupos de la Fundación, (ASISA-LAVINIA y Grup Assistència-SCIAS) buscan alinear sus objetivos con los de la Fundación Espriu, esto es, buscar fórmulas de cogestión de las prestaciones sanitarias en las que tanto el prestador del servicio (el personal médico), como el usuario estén satisfechos. La búsqueda de este compromiso de satisfacción es alcanzable gracias a la política de no reparto de dividendos, redundando en mejoras en las instalaciones y equipos, y mejoras por tanto para los médicos que pueden prestar el servicio de la mejor forma posible y, por supuesto, para el usuario, quien recibe un servicio de mayor valor añadido.

### Clave del éxito: la colaboración entre los prestadores de un servicio y los receptores de éste crea valor social sostenible

De los grupos de la Fundación Espriu podemos aprender cómo los valores cooperativos pueden extenderse más allá del colectivo propio. Las entidades de la Fundación Espriu fueron promovidas desde el colectivo de médicos; sin embargo, éstos sólo son el 50% del proyecto, dado que también se ha tenido en cuenta al usuario de los servicios sanitarios.

Desde la Fundación Espriu siempre se ha tenido en consideración el hecho de que los servicios sanitarios son un derecho básico, y que la sociedad necesita que la sanidad sea un servicio de calidad. Además, deben ser también los propios médicos quienes realmente estén prestando tales servicios de una forma agradable, digna, y satisfactoria. Estamos ante una situación de “win-win”, en la que ambas partes ganan. Las instituciones de la Fundación han conseguido esto a través de la cogestión entre médicos y pacientes, un modelo de gestión en la que una organización sin ánimo de lucro permite que las ganancias financieras sean trasladadas a ganancias de valor social a través de la reinversión en nuevas tecnologías, nuevos equipamientos, y mejoras en las instalaciones que, a la postre, terminan por incorporar valor al servicio, en una espiral que permite incrementar la satisfacción de ambos colectivos: los usuarios reciben un servicio de calidad y humano, con buenas metodologías, medios técnicos y humanos, y los médicos pueden prestar el servicio que quieren prestar, con la calidad y los medios técnicos que quieren utilizar.

Por lo tanto, una de las claves del éxito que podríamos extraer de este caso es “la colaboración entre los prestadores de un servicio y los receptores de éste crea valor social sostenible”. Esto es, la puesta en conjunto de las necesidades y preferencias de proveedores y clientes, agrupados en torno a una organización con unos fuertes valores cooperativos, pueden crear un valor total a largo plazo, que exceda los beneficios económicos que se obtendrían mediante un modelo mercantil general.



TABLA 2

Presentación del modelo de actividad

Elecciones del modelo de actividad	Descripción de los elementos que constituyen el modelo de actividad
Metas del proyecto empresarial	Prestar un servicio sanitario que satisfaga tanto al paciente como al médico.
Cliente objetivo	Médicos y pacientes.
Campos de actividad que intervienen en el modelo de actividad	Aseguramiento y prestación de servicios sanitarios.
Capital relacional de la empresa	Colegios médicos.
Configuración de la cadena de valor o de la red de valor	Prestación de servicios sanitarios con el mayor valor añadido.
Competencias esenciales controladas por la empresa	Gestión sanitaria, tecnológicas.
Estructura de costes	Costes elevados, y reinversión continua de beneficios en la mejora de prestaciones, equipos e instalaciones.
Ingresos	Mayoritariamente procedentes de primas y servicios.
Sostenibilidad del modelo de actividad	Basado en la cogestión y la búsqueda de la excelencia. No hay reparto de beneficios.

Fuente: Adaptado del modelo de Osterwalder, Pigneur y Tucci (2005).



TABLA 3

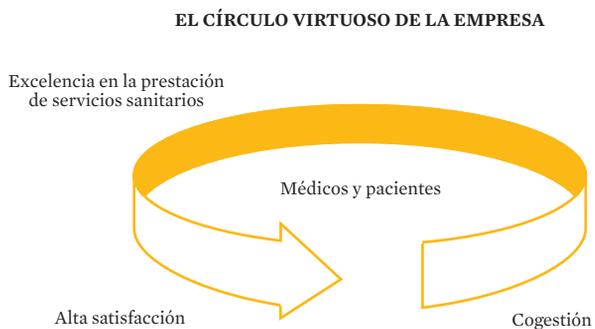
Consecuencias económicas y estratégicas del modelo de actividad

Elecciones del modelo de actividad	Consecuencias
Metas del proyecto empresarial	Excelencia en el servicio.
Cliente objetivo	Creación de una comunidad de médicos y pacientes que cogestionan los servicios.
Campos de actividad que intervienen en el modelo de actividad	Servicios de primera necesidad, que son de prestación estable en el tiempo.
Capital relacional de la empresa	Buenas relaciones con la comunidad médica.
Configuración de la cadena de valor o de la red de valor	Excelencia en la prestación de los servicios.
Competencias esenciales controladas por la empresa	Excelencia en la prestación de los servicios.
Estructura de costes	Aporte de mayor valor al servicio.
Ingresos	Dependientes de las contingencias sanitarias.
Sostenibilidad del modelo de actividad	Reinversión y mejora continua, que permiten el incremento en el número de socios y asegurados.



FIGURA 1

Red de valor del modelo de actividad





## Cooperativas

### Oviaragón<sup>11</sup>



#### 1. Presentación

Carnes Oviaragón es una sociedad cooperativa limitada de ganaderos de ovino, con sede en Zaragoza. Forma parte de Pastores Grupo Cooperativo, que incluye, además de Oviaragón, a tres empresas más: Movicarne, una cooperativa de consumidores y usuarios; Alimentos Rum, S.L, que produce piensos para rumiantes; y la “Unión de Productores de Rasa Aragonesa” UPRA-Carne Aragón, S.A., empresa de I+D del grupo, especializada en la mejora genética en el sector.

La importancia económica y social de Oviaragón descansa sobre su elevada masa social (1.112 socios, a 31 de diciembre de 2009), la cabaña ovina que controlan (488.351 cabezas en poder de los socios anteriores, en la misma fechas), y su presencia en 450 municipios aragoneses y otros 50 de las provincias limítrofes con Aragón. Pastores Grupo Cooperativo daba empleo, en 2009, a un total de 181 personas, de las cuales el 53% eran hombres y el 47% mujeres.

#### 2. Nacimiento y entorno

La empresa Oviaragón tiene su precedente más lejano en la Cooperativa Carne de Aragón, creada, en 1981, a impulso de la Unión de Agricultores y Ganaderos de Aragón, un movi-

<sup>11</sup> CIRIEC España agradece a D. Francisco Marcén Bosque, Director General de Pastores Grupo Cooperativo de Productores de Carne, Sociedad Limitada, y a D. Antonio Aparicio Peña, Responsable de Gestión de Personas del mismo grupo, las facilidades para la elaboración de este capítulo.



miento sindical agrario de carácter modernizador que en la época conjuntaba los esfuerzos de buena parte de los agricultores y ganaderos jóvenes, así como de los técnicos agrarios más innovadores. Una concepción moderna del cooperativismo, ajena a la tradición del cooperativismo conservador dominado por los ganaderos ricos del sector.

Inicialmente se trataba de una cooperativa creada por 17 personas socias, con muy pocos recursos, de manera que empezaron a funcionar con apenas un despacho alquilado, un administrativo y un comercial. Era una época de voluntarismo, pero, poco a poco, la entidad fue creciendo, hasta sumar 200 socios y unas 50.000 cabezas a mitad de los ochenta. Más adelante, Carne Aragón se fusionaría con otras experiencias cooperativas de la región, como fueron Ganadera Cinco Villas, en 1999, y Cotega, en 2001.

El entorno geográfico de Oviaragón es de carácter nacional e internacional, en lo que se refiere a la venta de ganado en vivo y de carne, y de carácter regional (Aragón y provincias limítrofes), en lo relativo a sus actividades de sanidad animal, piensos, esquila, y gestión técnico- económica.

### 3. Descripción del proyecto empresarial

La misión de la empresa Oviaragón y del grupo en que se inserta se define por tres aspiraciones básicas, establecidas en su Plan Estratégico 2010-2013: mejorar la viabilidad económica y el bienestar de socios y trabajadores; aportar productos saludables y servicios a sus clientes y consumidores; y asegurar la sostenibilidad y mejora del territorio. La visión de la empresa para el desarrollo de su misión se basa en su aspiración de liderar la evolución del sector del ovino, impulsar la transformación de los productos del sector, y conseguir una solidez financiera que permita la sostenibilidad del grupo.

Los valores desde los cuales la empresa aspira a desarrollar su visión son los de un espíritu empresarial cooperativista, capaz de combinar rentabilidad financiera y vocación social, e impulsado por el compromiso ético y la mejora continua de la organización. Al servicio de estos valores se encuentran los factores clave, que la entidad concreta en su alto nivel de profesionalización, trabajo en equipo y flexibilidad; la autonomía de la gestión técnica y su sintonía con las directrices de la dirección de la empresa; el desarrollo de alianzas estratégicas que permitan conseguir nuevas metas y retos; y la formación continua y la innovación, para una adecuada diferenciación respecto de la competencia.

### 4. Identificación y caracterización del modelo de actividad

La actividad principal de Oviaragón es la adquisición de corderos a sus socios, y la venta de los mismos, tras su cebado, a sus clientes. Si hacia el año 2000 el 80% de las ventas se hacían en vivo y solo el 20% restante en canal, en la actualidad esta última absorbe un 90%, porcentaje del cual, prácticamente, la mitad se vende despiezado o fileteado.



El proceso de producción de Oviaragón se inicia en el campo, con el trabajo autónomo de los ganaderos, y la aportación por la cooperativa de servicios veterinarios y de suministros. A continuación se produce el cebado de los corderos en la cooperativa y su clasificación (peso, sexo, etc.). Tras las fases de mataderos, siguen las de despiepe, fileteado, embandejado, envasado y logística.

A partir de la actividad principal, Oviaragón presenta tres aportaciones principales en su modelo de actividad: un modelo integral de producción, que aspira a proveer al ganadero de todos los inputs que pueda necesitar; un modelo integral de comercialización, que facilite al máximo el acceso de los clientes a la producción del grupo; y una Indicación Geográfica Protegida (IGP), “Ternasco de Aragón”, que visualiza de manera clara la actividad de todo el grupo Pastores<sup>12</sup>.

El modelo de producción incluye la aportación al ganadero de suministros, servicios veterinarios, servicios de mejora genética, piensos, asesoría, gestión técnico-económica, e Investigación, Desarrollo e Innovación aplicada a la producción. El modelo de comercialización incluye los desarrollos del grupo en materia de transformación, ampliación de redes comerciales, logística, importación, marketing, desarrollo de nuevos productos, e I+D+I en el área comercial.

El Ternasco de Aragón fue la primera carne fresca aceptada en España como Denominación Específica, amparada por la Diputación General de Aragón, en 1989, y ratificada por el Ministerio de Agricultura, en 1992. En 1996, fue reconocido en el ámbito europeo como Indicación Geográfica Protegida. Su Consejo Regulador vela por la calidad y origen de los canales mediante métodos identificativos exclusivos para diferenciar el auténtico Ternasco de Aragón. Las razas admitidas para la producción de Ternasco de Aragón son Rasa Aragonesa, Ojinegra de Teruel, y Roya Bilbilitana; y, para ello, se exige que se trate de corderos alimentados desde su nacimiento con leche materna y cereales naturales, y sean sacrificados con un peso en canal de 8 a 12,5 kg.

## 5. El papel de la innovación

El primer proyecto de I+D de Oviaragón se aprobó por las autoridades administrativas en 1994, y, desde entonces, la entidad ha desarrollado 14 proyectos, una sección de mejora genética, un sistema propio de alimentación, un sistema de clasificación de corderos en vivo, etc. La mera enunciación de algunos de los proyectos de I+D llevados a cabo por Oviaragón en 2009, ilustran con claridad acerca del nivel de compromiso de la entidad con la innovación; es el caso, por ejemplo, de los proyectos sobre “mejora productiva de las hembras portadoras de la variante Rasa Oviaragón”, “la incidencia de la mamitis clínica y subclínica en la producción del rebaño”; “seguimiento con GPS y ensayos de cebo de corderos”, etc.

---

<sup>12</sup> Véase A. Aparicio y otros (2008): “Como gobernar y gestionar una cooperativa en un sector agrario en crisis: Pastores Grupo Cooperativo y el sector de la ganadería ovina en Aragón”. 27 Congreso Internacional de CIRIEC, Sevilla, 22-24 de septiembre.



Dos ejemplos recientes de particular interés son el proyecto de análisis de la composición del ternasco de Aragón, sus cualidades dietéticas y su influencia en la salud humana, y el proyecto sobre mejoras en la conservación, la calidad y la variedad de los productos basados en la carne de cordero tipo ternasco de Aragón (Carnecor). En el primero de estos proyectos, se ha comprobado que, frente al pensamiento tradicional en la materia, el consumo de ternasco origina cambios en el nivel de lípidos similares a los obtenidos con la dieta con pollo. En el segundo proyecto, se trata de mejorar la calidad sensorial de la carne de cordero, fresca y congelada, así como las posibilidades de prolongación de la vida útil de la carne en bandejas con atmósfera protectora.

Para sus proyectos de I+D, la empresa cuenta con una red de partners, entre los que se incluyen el Centro de Desarrollo Tecnológico Industrial del Ministerio de Industria, el Instituto Nacional de Investigaciones Agrarias, y distintos Departamentos (Calidad y Tecnología de los Alimentos; Investigación de Mercados; Producción Animal; Genética; Ciencias de la Salud) de varias universidades e institutos de investigación de su entorno.

## 6. La cultura corporativa

La cultura corporativa de Oviaragón y su grupo incorpora tres notas principales, como son la existencia en la organización de un liderazgo democrático muy identificado con el proyecto (no en vano está dirigida en la actualidad por personas que impulsaron la creación del mismo), la presencia de una base social muy identificada con la cooperativa, y el desarrollo de un modelo de empresa abierta, innovadora y humana.

En el desarrollo de la cultura corporativa de Oviaragón se considera que su pertenencia a la economía social le proporciona ventajas competitivas de gran importancia, como son la garantía de disponer de producto de calidad todo el año, la no exigencia de beneficios a corto plazo, o la solidaridad entre las empresas y secciones del grupo. Por el contrario, la pertenencia a la economía social también supone algunas limitaciones para la entidad, como son la obligación de adquirir toda la producción a sus socios aún cuando las ventas a la clientela no estén en su mejor momento, o las posibles influencias negativas de tipo personalista, gremialista, etc., que pueden requerir de la cooperativa un especial esfuerzo de explicación y participación.

La cultura de la calidad es un componente significativo de la cultura corporativa de la entidad. Destaca en este apartado el Premio, recibido en 2006, a la Mejor Empresa Alimentaria Española, concedido por el Ministerio de Agricultura, y el Premio a la Excelencia Empresarial en Aragón 2007/ PYMES, concedido por el Gobierno de Aragón.

Por otro lado, la formación es un tipo de actividad a la que la organización concede gran importancia, tanto en lo referente a los socios como a los trabajadores de la cooperativa. Así, en el ejercicio de 2009 destacan las 65 acciones formativas para socios llevadas a cabo, con un total de 1.763 asistentes, y las 50 acciones formativas para empleados, con cerca de seis mil horas, un porcentaje de empleados participantes del 75%, y una elevada calificación media por los mismos de la utilidad de la formación recibida.



## 7. Configuración organizativa

Los órganos representativos de la cooperativa son la Asamblea General de socios, el Consejo Rector (que se compone, en 2009, de Presidente y Vicepresidente, Secretario, y dieciséis vocales), y los tres interventores de la entidad. Desde el punto de vista ejecutivo, la Dirección General de la cooperativa se ejerce por una persona conocedora de la organización desde el nacimiento de la misma, y se encuentra asistida por un Comité de Dirección, en el que, además de la Dirección General, se incluyen la Dirección Financiera y la Dirección Operativa. Existe además una Comisión Permanente, formada por el Comité de Dirección, el Presidente y el Vicepresidente, y los Secretarios de los Grupos.

Un aspecto a resaltar es la existencia en la entidad de una red de comités consultivos comarcales, que permiten una mayor participación de los socios en las actividades de la cooperativa y una aportación regular a ésta de las nuevas necesidades y alternativas percibidas por los socios. En estos comités consultivos participan más de ochenta personas, de alrededor de 45 años de media, que son, por así decirlo, la base humana más sólida para el futuro de la cooperativa (tabla 1).

 **TABLA 1**  
Comités consultivos de Oviaragón

Comarca	Ovejas propiedad del comité
Huesca- Monegros- Somontano	7.301
Alfambra	6.058
Teruel- Alba- Jiloca	8.373
Cuencas mineras – Bajo Martín	5.742
Jaca	5.594
Cinco Villas – Navarra	6.554
Monegros – Zaragoza – Ebro	7.113
Jalón – Soria	4.584
Bajo Aragón	7.340

Fuente: Oviaragón (abril, 2010) y elaboración propia.

En definitiva, la cooperativa está dotada de una estructura organizativa pensada para proporcionar la mayor transparencia y participación posible, y la mayor coincidencia entre los dos grandes componentes de la organización: el componente representativo de los socios, y el componente técnico responsable del funcionamiento empresarial de la entidad. El organigrama resulta, así, en definitiva, un sistema para la cooperación cuyos elementos jerárquicos, en palabras de la dirección de la entidad, “sólo son necesarios cuando no funciona todo lo demás”.



La cooperativa gestiona sus recursos humanos apoyándose en un modelo de gestión de competencias, en el que todas y cada una de las personas deben mostrar tres capacidades esenciales: comunicación emocional, trabajo en equipo, e implicación positiva con la calidad. Para desarrollar todo ello, la organización dispone de instrumentos diversos, que van desde planes de acogida a nuevos trabajadores, a dinámicas de grupos, acciones de formación, incentivos monetarios y no monetarios, etc. La entidad recompensa los aciertos de sus trabajadores, hasta el punto de que el 39% de los mismos participa del programa de incentivos retributivos.

## 8. Consecuencias estratégicas y económicas del modelo de actividad

La cifra de negocios de Oviaragón se sitúa, en términos netos, en 35,3 millones de euros en el ejercicio de 2009, con un descenso del 13,5% respecto de los 40,8 millones del ejercicio 2005. Con independencia de la evolución del resto de ingresos de la entidad (subvenciones públicas, resultados extraordinarios, ingresos financieros, etc.), la evolución de la cifra de negocios pone de manifiesto que no se trata de una actividad, precisamente, en pleno proceso expansivo, sino de una actividad con un importante componente tradicional en su demanda, de manera que la innovación resulta necesaria en el sector simplemente para mantenerse en el mercado (tabla 2).

El excedente anual de la cooperativa ha resultado positivo en los años 2005 (9,6 miles de euros), 2007 (15,1 miles) y 2008 (11,7 miles). Por el contrario, ha resultado negativo en los ejercicios de 2006 (274,1 miles de euros) y de 2009 (384,4 miles). Las pérdidas de 2009 suponen un 1,1% del importe neto de la cifra de negocios.

La evolución de la cifra de negocios y de los resultados de la entidad supone una reducción del 6,4% del valor de su activo total entre 2005 y 2009, aunque el patrimonio neto de la entidad (básicamente, la suma de sus fondos propios y las subvenciones a distribuir en ejercicios futuros) han crecido en el mismo período un 2,7%.

La crisis económica actual está afectando al consumo de carne, y también, por tanto, al sector ovino. Oviaragón presenta, sin embargo, una situación relativamente mejor que la de sus competidores del sector: según datos de la cooperativa, ha conseguido, en el ejercicio 2009, aumentar el número de ovejas de los socios en un 1,7%, respecto de 2008, cuando en todo Aragón se ha producido un descenso del 9%; se ha incrementado en un 7% las ventas de Ternasco de Aragón; y se ha aumentado en un 3% la venta a carniceros, frente a un descenso medio del consumo total cercano al 15%. Como consecuencia de todo ello, la empresa informa de que ha aumentado sensiblemente su cuota de mercado entre 2006 y 2009, tanto en Aragón, pasando del 16 al 33%, como en el conjunto de España, en el que pasa del 2,5 al 3,7%.



TABLA 2

Indicadores económicos de Oviaragón, 2005-2009. (Índices Base 2005 = 100)

	2005	2006	2007	2008	2009
Activo	100	99,7	100,4	96,7	93,6
Patrimonio neto	100	115,3	110,3	106,7	102,7
Cifra de negocios (neto)	100	99,2	95,8	90,0	86,5
Gastos de personal	100	105,3	117,0	143,7	130,4

Fuente: Oviaragón y elaboración propia.

El Plan Estratégico 2010-2013 ha fijado como prioridades de la cooperativa para los próximos años la captación de nuevos socios, y el recurso a las compras a terceros para asegurar la capacidad de cubrir la demanda en todo momento (existiendo ya experiencias de alianzas con algunas entidades del sector en Castilla la Mancha y, en menor medida, de Extremadura).

Cabe señalar, adicionalmente, que Oviaragón realiza encuestas periódicas acerca del grado de satisfacción de los socios con la actividad de la cooperativa, y publica sus principales resultados. Estos resultados indican porcentajes muy elevados de satisfacción con los servicios ofrecidos, que se sitúan por encima del 90% en todos los casos considerados (servicio de recogida; trato del personal; profesionalidad; asesoría técnico sanitaria; variedad y calidad de los productos y servicios; formación, e información).

Tratando de salir al encuentro de una clientela más joven y dinámica, Oviaragón está llevando a cabo acciones innovadoras en el área del marketing, como son la celebración de calderetas populares de decenas de miles de raciones, o la creación de bocaterías especializadas en carne de cordero (la Ternaskería).

Además, la cooperativa se encuentra emprendiendo, actualmente, un proyecto de carácter turístico y educativo (La borda de Pastores<sup>13</sup>, en las cercanías de Sabiñánigo, en Huesca) que tiene por objetivo divulgar el conocimiento de las actividades del sector ovino entre la población, y, especialmente, entre los niños. Se trata de formar un rebaño de hasta mil ovejas, representativo de la variedad de razas existentes en el Pirineo, para facilitar el conocimiento de su cría y producción. El proyecto ha conllevado el acondicionamiento de la finca por un grupo de 14 personas con discapacidad psíquica y sus correspondientes monitores.

<sup>13</sup> Una borda es una cabaña típica de los Pirineos, que se utiliza como albergue de pastores y ganado.



## 9. Conclusiones

Oviaragón es una empresa cooperativa de más de 1.100 socios, fuertemente enraizada en la población rural de Aragón y su entorno, y que ha conseguido desarrollar un modelo de actividad centrado en los servicios a los ganaderos socios. La entidad opera en el sector de la carne de ovino, en el que ha aumentado sensiblemente su cuota de actividad en la última década, merced a sus innovaciones en el tratamiento de los canales y la oferta integral de servicios a sus clientes.

La evolución de la demanda de carne de cordero influye, como es lógico, en la rentabilidad de la entidad, que presenta en el último quinquenio una sucesión de ejercicios con excedentes positivos y negativos. Para superar estas dificultades, la cooperativa apuesta por la ampliación de su base social, por la adquisición de carne a terceros, cuando ello resulte necesario, y por distintas innovaciones de producto y de marketing en las que resulta líder en su sector.

Destaca en particular el fuerte compromiso de la cooperativa Oviaragón con las actividades innovadoras, a través de una amplia red de partners científicos y tecnológicos, nacionales y regionales, que han cuajado hasta el presente en un número significativo de proyectos con aplicación directa al proceso productivo de la entidad.

### Clave del éxito: un liderazgo honesto

El modelo de actividad de Oviaragón sólo se entiende por su práctica de un *liderazgo honesto*, que es su manera propia de representar los intereses de los socios y de gestionar sus necesidades comunes. Un liderazgo, en primer lugar, para sumar esfuerzos y voluntades en un proyecto común, en concreto en una empresa de la economía social, lo que no debió ser fácil en un sector tan diseminado basado en explotaciones de dimensión media relativamente baja. Un liderazgo, además, para modernizar la actividad del sector, incorporando en él servicios de alto valor añadido e innovaciones tecnológicas y de marketing.

Es esa capacidad de liderazgo la que, junto al trabajo individual de los socios, permite a la entidad desarrollar una cultura corporativa de mejora permanente de la calidad y de impulso de la formación de sus socios y trabajadores, hasta conseguir un reconocimiento externo (Indicación Geográfica Protegida; premios oficiales a la calidad) que sitúan a la entidad en mejores condiciones de competitividad en el mercado.

De la misma manera, una de las manifestaciones del liderazgo honesto a que nos venimos refiriendo es el impulso en la empresa de un proceso de participación permanente y transparente, en el que los Comités consultivos comarcales aseguran la capilaridad local del proyecto y la generación rápida de información estratégica para el mejor posicionamiento de la entidad.



TABLA 3

Presentación del modelo de actividad

Elecciones del modelo de actividad	Descripción de los elementos que constituyen el modelo de actividad
Metas del proyecto empresarial	Facilitar la actividad ganadera de los socios y su calidad de vida, por medio de una estructura cooperativa.
Cliente objetivo	Eroski supone un tercio de las ventas; otro tercio, se vende a una red de 500-600 carniceros clientes; y el resto, vía distribuidores y exportación.
Campos de actividad que intervienen en el modelo de actividad	Compra de carne a los socios, y venta a la clientela de la cooperativa. Actividades de sanidad animal, piensos, asesoría, y análisis de gestión.
Capital relacional de la empresa	Modelo participativo interno, estructurado a escala comarcal. Relaciones intensas con AAPP y centros de investigación.
Configuración de la cadena de valor o de la red de valor	Calidad del producto; fiabilidad del abastecimiento; despiece; innovaciones de marketing.
Competencias esenciales controladas por la empresa	Masa empresarial crítica (casi 500.000 cabezas de ovino). Ternasco de Aragón, una Indicación Geográfica Protegida.
Estructura de costes	2009: Gastos de personal, 7,2% de los gastos de explotación; aprovisionamientos, 79,8%; amortizaciones, 4,3%; restantes gastos de explotación, un 8,7%.
Ingresos	2009: Ingresos de explotación, 36,6 millones de euros (35,2 de cifra neta de negocios; 1,4 millones de otros ingresos, sobre todo, subvenciones aplicadas).
Sostenibilidad del modelo de actividad	Los resultados anuales de Oviaragón son positivos en 2004, 2007 y 2008, y negativos en 2006 y 2009.

Fuente: Adaptado del modelo de Osterwalder, Pigneur y Tucci (2005).



TABLA 4

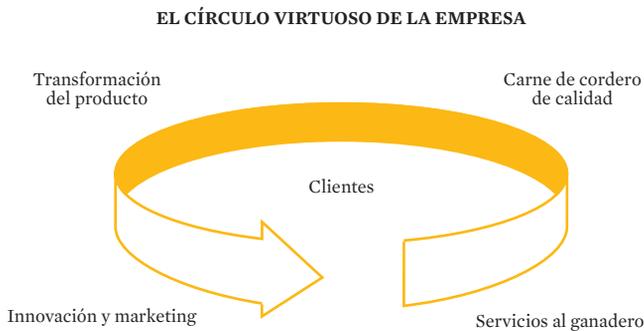
Consecuencias económicas y estratégicas del modelo de actividad

Elecciones del modelo de actividad	Consecuencias
Metas del proyecto empresarial	Se mantienen las metas empresariales del proyecto desde sus inicios, ampliando progresivamente la oferta de servicios a los socios.
Cliente objetivo	Aumento de la cuota de mercado. Ampliación de la clientela hacia los consumidores finales. Atracción de clientes al proyecto La Borda de Pastores.
Campos de actividad que intervienen en el modelo de actividad	Apertura a compras a terceros, para asegurar la cobertura de la demanda de la clientela. Alianzas con asociaciones ovinas de otras Comunidades Autónomas.
Capital relacional de la empresa	La marca Ternasco de Aragón, considerada la marca que más identifica a Aragón.
Configuración de la cadena de valor o de la red de valor	Hacer frente a la jubilación de una parte de los socios con la captación de nuevos socios.
Competencias esenciales controladas por la empresa	No se observa riesgo de pérdida de las competencias esenciales.
Estructura de costes	No se observan cambios significativos en el período 2005-2009.
Ingresos	El importe neto de la cifra de negocios viene descendiendo cada año en el período 2005-2009.
Sostenibilidad del modelo de actividad	Para asegurar un excedente anual positivo y permanente, la cooperativa necesita aumentar la cifra neta de negocios o reducir costes de explotación.



FIGURA 1

Red de valor del modelo de actividad





## Cooperativas

### La Fageda<sup>14</sup>



#### 1. Presentación

La Fageda, SCCL, es una sociedad cooperativa limitada de la comarca de La Garrotxa, en la provincia catalana de Girona, cuyo rasgo social más destacado es que la mayoría de sus trabajadores son personas con distintos grados de discapacidad intelectual o enfermedad mental. La cooperativa toma su nombre del lugar conocido como La Fageda d'en Jordà (el hayedo de Jordà), una zona boscosa cercana a Olot, situada en la zona prepirenaica y de gran belleza paisajística.

Desde el punto de vista comercial, la empresa es conocida principalmente por su actividad de producción de yogures sin conservantes ni colorantes, a partir de la producción lechera de su propia cabaña vacuna. El hecho de que esta actividad sea llevada a cabo, materialmente, por un amplio colectivo de personas con discapacidad intelectual y enfermedades mentales severas, en condiciones de rentabilidad y de competencia en el mercado con otras grandes empresas del sector, proporciona a La Fageda una singularidad específica.

#### 2. Nacimiento y entorno

La cooperativa La Fageda nace, en 1982, para proporcionar una respuesta, tanto terapéutica como laboral, a los enfermos mentales de los psiquiátricos de Girona. Su creación fue

---

<sup>14</sup> CIRIEC España agradece a D. Albert Riera, Director de Comunicación de La Fageda, las facilidades para la elaboración de este capítulo.

impulsada por un emprendedor nato, D. Cristóbal Colón Palasí, con la ayuda de distintas personas especializadas en la atención psiquiátrica y psicológica a las personas con discapacidad intelectual, y con el apoyo del Hospital Psiquiátrico de Girona y del Ayuntamiento de Olot. Actualmente, la empresa tiene su sede en la finca Els Casals, en el municipio de Santa Pau, cercano a Olot; finca adquirida en 1984 y en la que lleva a cabo la mayor parte de sus actividades desde 1987.

La actividad de La Fageda se desarrolla a escala de Cataluña, en lo que se refiere a la comercialización de yogures y productos lácteos, mientras que las actividades de viveros y jardinería tienen como clientela natural la de los municipios de la comarca de la Garrotxa (tabla 1) y el Parque Natural de la Zona Volcánica que comparten.



TABLA 1

Municipios de la comarca de La Garrotxa. Datos a 1 de enero de 2009

Localidad	Población	Localidad	Población
Arguelaguer	445	Sales de Llierca	141
Besalú	2.361	Sant Aniol de Finestres	327
Beuda	163	Sant Feliu de Payarlos	1.397
Castellfullit de la Roca	1.043	Sant Ferriol	216
Maià de Montcal	410	Sant Jaume de Llierca	809
Mieres	344	Sant Joan les Fonts	2.787
Montagut i Oix	971	Santa Pau	1.510
Olot	33.524	Tortellà	760
Planes, Les	1.756	Vall d'en Bas	2.780
Preses, Les	1.731	Vall de Bianya	1.321
Riudaura	443	TOTAL	55.239

Fuente: INE.

### 3. Descripción del proyecto empresarial

La misión de la empresa es la de proporcionar trabajo, en condiciones de mercado, a aquellas personas con discapacidad intelectual y enfermos mentales severos de la comarca que están en condiciones de desempeñar un trabajo, así como proporcionar servicios de terapia ocupacional, alojamiento y ocio a las personas con discapacidad intelectual de la comarca que los necesiten. La cooperativa La Fageda no tiene ánimo de lucro, de manera que el excedente de sus actividades mercantiles revierte en la creación adicional de empleo en la empresa, y en mayores medios para la atención terapéutica y los servicios a los trabajadores y las personas atendidas por la entidad.



La empresa inició sus actividades, en 1982, con tan sólo catorce personas con discapacidad, como parte de un proyecto novedoso que rechazaba las pésimas condiciones que, por entonces, reunían los manicomios para personas con discapacidad intelectual o enfermedades mentales graves. La conveniencia de vincular la atención sociosanitaria a estas personas con las actividades de terapia ocupacional fue, poco a poco, abriéndose paso en los años ochenta, pero faltaba el paso siguiente, el acceso a la actividad laboral ordinaria, que es la principal aportación de este proyecto.

Según datos de la empresa, la cooperativa La Fageda se componía, a 31 de diciembre de 2008, de un total de 186 socios, de los cuales 112 eran socios trabajadores, 61 eran socios consumidores, y 3 eran socios colaboradores. La plantilla media en el ejercicio fue de 136 personas, de las cuales 89 (un 65,4%) eran personas asistidas.

#### 4. Identificación y caracterización del modelo de actividad

La cooperativa La Fageda lleva a cabo varios grupos de actividades que se relacionan entre sí. Por un lado, dispone de una explotación ganadera (vaquería) con unas quinientas cabezas de vacuno que incluye, en 2008, un total de 185 vacas destinadas a la producción de leche, de raza frisona, y alimentadas con forrajes naturales, lo que proporciona a su leche unas características muy apreciadas. A partir de esta leche, la cooperativa elabora yogures de calidad (yogures de granja, artesanales) y otros productos lácteos, como cremas y flanes; unos 30 millones de yogures al año convierten a la entidad en la tercera empresa productora de yogur en Cataluña.

La empresa dispone, además, de un vivero de planta forestal autóctona, que produce anualmente alrededor de unas 100.000 unidades de plantas para reforestación y para la restauración del paisaje, y de una sección de jardinería. Esta última lleva a cabo el mantenimiento de parques, jardines y espacios naturales de la comarca de la Garrotxa, mediante contratos con instituciones públicas (Ayuntamientos de Olot y Besalú, Departamento de Medio Ambiente de la Generalitat) e instituciones privadas.

Por último, la empresa dispone de un servicio de atención al visitante, que lleva a cabo visitas guiadas a las instalaciones ganaderas e industriales de la cooperativa (con unas 33.800 personas atendidas en 2008), y una sección de elaboración de obsequios, que, en 2008, diseñó y confeccionó más de 100.000 regalos para los donantes de sangre del Banco de Sangre y Tejidos de la Generalitat de Cataluña.

El peso de las distintas secciones en las ventas de la empresa en el ejercicio 2009 es muy desigual, pues los productos lácteos suponen un 88% de los 9,7 millones de euros de ventas totales, alcanzando las actividades de jardinería un 6% de las ventas, y repartiéndose el resto entre las actividades de ganadería, viveros, etc.



## 5. El papel de la innovación

Destaca, en cuanto al papel de la innovación en La Fageda, su política de marketing relacional, mediante la apertura de sus instalaciones a los consumidores. De este modo, la empresa, que no realiza publicidad, aunque sí tiene una política ágil de información a la prensa sobre su actividad, ha conseguido un volumen considerable de visitas al año, tanto de escolares como de sus familias, que muestran en las encuestas su satisfacción con la empresa y sus productos y se convierten, así, en sus propagandistas más eficaces. La cooperativa lleva a cabo su política de comunicación a través de los canales habituales (tablones de anuncios, revista de la empresa, su página web), y, actualmente, está en contacto con una empresa consultora para plantear su acceso a las redes sociales.

Desde el punto de vista de la producción y la comercialización, cabe destacar que la entidad se está introduciendo en la actualidad en nuevas líneas de actividad, tales como la producción y comercialización de yogures enriquecidos y de helados.

## 6. La cultura corporativa

La necesidad de la calidad, como factor clave para el sostenimiento de la empresa, es una seña de identidad de la cultura corporativa de La Fageda, conocedora de que sus clientes (las grandes superficies, en última instancia) sólo comprarán a la empresa si su calidad está garantizada, si su yogur es el mejor.

Esta cultura de la calidad está al servicio de la motivación social de la empresa, de su especial vinculación al territorio en que está inserta, y de la cultura de la sostenibilidad que impregna a toda la organización.

La Fageda está certificada por la ISO 14001 medioambiental; se encuentra adherida al Código de Gestión Sostenible de la Empresa de La Garrotxa y el Collsacabra (una comarca próxima a la Garrotxa), y ha recibido, por la calidad de su proyecto y su profundo sentido social, distintos premios, como, por ejemplo, de la ONCE, de la Fundación Empresa y Sociedad, de la Schwab Foundation, etc.

Otro componente destacado de la cultura de la organización es su elevada flexibilidad organizativa. Todas las personas que trabajan en La Fageda pueden ir cambiando de tarea entre las actividades (jardinería, viveros, vaquería, planta industrial) a solicitud de los propios empleados o de sus terapeutas. Ello se ve facilitado por una interrelación estrecha entre la Dirección de Producción, cuya tarea primordial es la de atender a la resolución de las exigencias productivas, y la Dirección Asistencial, centrada más específicamente en el mantenimiento y mejora de la calidad de vida del personal de la entidad.

El componente asociativo externo de La Fageda es muy notable, resaltando al respecto su condición de socio fundador del grupo CLADE, el primer grupo cooperativo de Cataluña, de carácter multisectorial. Destaca, asimismo, que la empresa es cofundadora de



Sinergrup, una asociación de entidades de atención a las personas con discapacidad intelectual y mental, que daba trabajo, en 2008, a más de 1.800 personas, siendo más de la mitad de ellas personas con discapacidad.

## 7. Configuración organizativa

El Consejo Rector de la Cooperativa La Fageda se compone de Presidencia, Secretaría y cinco vocalías. Según el informe de auditoría de La Fageda correspondiente a 2008, la plantilla de la entidad alcanzaba en ese año un total medio de 136 puestos de trabajo, que se distribuían funcionalmente de la siguiente manera: tres personas en puestos de dirección; cuatro personas, en puestos de encargado/a; treinta operarios; ocho monitores; ochenta y nueve personas asistidas, y dos personas en el apartado de varios.

La cooperativa está vinculada a distintas fundaciones y empresas, mediante convenios *ad hoc*. Así sucede con la Fundación Privada Sentit, la Fundación Privada Serveis Asistencials de la Garrotxa, y la compañía mercantil Nuevos Sistemas de Cultivo, S.L. Sin embargo, la vinculación anterior no exige la presentación de cuentas consolidadas del grupo. En el caso de la Fundación Privada Sentit, la cooperativa le cedió, en 2005, determinados activos de ésta, a cambio de los cuáles la Fundación proporciona a la cooperativa servicios de asesoramiento y de gestión comercial, a precio de coste.

Además de las vinculaciones internas anteriores, La Fageda participa en el capital de la Cooperativa CLADE, Grup Empresarial Cooperatiu, con un total de 10.214 euros, en diciembre de 2008; así como, en la Federación de Cooperativas Agrícolas Catalanas, con un importe económicamente no significativo.

La Fageda obtiene regularmente una cantidad significativa de ayudas y subvenciones públicas y privadas, entre las que cabe destacar las relativas al Instituto Catalán de Asistencia y Servicios Sociales, la Seguridad Social, FEOGA, FORCEM, la Obra social o fundacional de varias cajas de Ahorros (CajaMadrid; La Caixa; Caixa Girona; Caixa Sabadell) y de otras empresas y entidades de distinta naturaleza (por ejemplo, Fundosa Grupo, Fundación Accenture, Fundación Félix Llobet Nicolau), etc.

## 8. Consecuencias estratégicas y económicas del modelo de actividad

La empresa presenta, en 2009, un activo total de 7.847,5 miles de euros, el 42,5% del cual se compone de activo inmovilizado material. El patrimonio neto de la entidad asciende en ese año a 3.564,3 miles de euros, cubriendo así un 44,5% del valor total de su activo. Los ingresos totales del ejercicio por ventas y otros ingresos de explotación suman, en 2008, un total de 10.422,2 miles de euros; ejercicio en el cual los gastos de personal supusieron 2.279,3 miles de euros, representando un 21,9% de los ingresos totales, lo que muestra con claridad el carácter relativamente poco intensivo en trabajo del proceso productivo básico de la empresa, que es la elaboración de productos lácteos.

Entre los ejercicios 2005 y 2009, la cooperativa ha visto crecer en un 46% su activo total, en un 58,9% su patrimonio neto, en un 109,5% su inmovilizado material, y en un 114,5% su excedente anual (tabla 2).



TABLA 2

Indicadores de actividad económica de La Fageda. 2005-2009. Base 2005=100

	2005	2006	2007	2008	2009
Activo	100	130,9	131,3	134,3	146,4
Inmovilizado material	100	142,7	179,9	185,4	209,5
Patrimonio neto (fondos propios y otros ingresos de explotación)	100	129,6	142,9	148,7	158,9
Excedente del ejercicio	100	121,7	139,1	191,1	214,5

Fuente: La Fageda y elaboración propia.

Los ingresos de explotación de La Fageda han crecido en un 50,4% entre 2005 y 2008, pasando de 6.927,3 a 10.422 miles de euros. El excedente empresarial de la cooperativa es positivo, ascendiendo a 307,4 miles de euros, en 2009. La tasa de rentabilidad económica (excedente sobre activos totales, en porcentaje) es el 3,8, en 2008, y el 3,9, en 2009; mientras que la rentabilidad sobre recursos propios pasa de un 14,5%, en 2008, a un 14,0%, en 2009.

Los efectos de la crisis económica actual sobre la empresa no son, hasta el momento, significativos. La Fageda aumentó su facturación en un 10%, en 2008, y en un 5%, en 2009. En el momento de efectuar la entrevista a la empresa para realizar esta investigación (mayo de 2010), presentaba un aumento del 8%, respecto de 2009, manteniendo su cuota de mercado, aunque señalando que la existencia de un entorno económico desfavorable ha llevado a la entidad a mostrar una cautela mayor de la habitual en su política de inversiones.

## 9. Conclusiones

La cooperativa La Fageda ha consolidado a lo largo de su existencia un modelo productivo propio y sostenible, capaz de proporcionar empleo a las personas con discapacidad intelectual y mental de la comarca de La Garrotxa, hasta el punto de conseguir prácticamente el pleno empleo de este colectivo en la zona, y de generar a la vez un excedente anual creciente.

La entidad se caracteriza, además, entre otras consideraciones, por su estrecha vinculación al territorio en el que opera (con una vocación expresa de circunscribirse al ámbito



de su Comunidad Autónoma), por sus ligámenes con el resto de la economía social de Cataluña, y por el apoyo social que concita.

Los logros anteriores son la consecuencia de una combinación de elementos, entre los que destaca la capacidad emprendedora de las personas impulsoras del proyecto, que, actualmente, continúan liderándolo, y el haber sido capaces de detectar y cubrir un nicho de mercado en el sector del yogur, los yogures de granja o artesanos, en los que el consumidor busca una oferta mediambientalmente sostenible y de calidad. Al lado de su actividad central, la cooperativa lleva a cabo otras tareas (viveros, jardinería, visitas guiadas, etc.) con un potencial de desarrollo aún no agotado.

### Clave del éxito: sostenibilidad social, medioambiental y económica.

La sostenibilidad social, medioambiental y económica es la principal lección que cabe extraer de una experiencia tan original como la de La Fageda. Una sostenibilidad social que se basa en la capacidad del proyecto de crear y mantener empleo para las personas con discapacidad intelectual y mental de su comarca. Una sostenibilidad medioambiental, por cuanto el proyecto potencia los recursos naturales de la zona y contribuye a su desarrollo. Una sostenibilidad económica, que se refleja en la evolución de sus ingresos, de su balance y del excedente de la cooperativa.

Para todo ello, La Fageda ha conseguido un nicho de mercado en el sector lácteo, que es el que le ha proporcionado músculo empresarial y una visibilidad destacada en la sociedad catalana; y lo ha conseguido a partir de asegurar la calidad de sus productos y de competir en el mercado.

A la visibilidad de la entidad ha contribuido en gran manera una política de comunicación inteligente, que ha sabido hacer llegar la profundidad del proyecto a los medios y, a través de ellos, a una sociedad necesitada de referentes éticos sólidos. Es esta respuesta de los consumidores y de la población, en general, la que, adicionalmente, impulsa a una serie amplia de patrocinadores a apoyar las actividades de la cooperativa.



TABLA 3

## Presentación del modelo de actividad

<b>Elecciones del modelo de actividad</b>	<b>Descripción de los elementos que constituyen el modelo de actividad</b>
Metas del proyecto empresarial	Creación de empleo para personas con discapacidad intelectual y enfermedades mentales severas.
Cliente objetivo	Consumidores de productos lácteos en Cataluña, y entidades locales y comarcales que precisan servicios de viveros, jardinería, etc.
Campos de actividad que intervienen en el modelo de actividad	Explotación ganadera; productos lácteos; viveros; jardinería; atención al visitante; elaboración de obsequios.
Capital relacional de la empresa	Relación estrecha con instituciones públicas, entidades financieras, e instituciones cooperativas catalanas.
Configuración de la cadena de valor o de la red de valor	Predominio casi completo de las actividades del sector lácteo en la cadena de valor económico de la entidad.
Competencias esenciales controladas por la empresa	Alta calidad de su producción. Flexibilidad organizativa interna
Estructura de costes	En el ejercicio de 2008, los aprovisionamientos son un 50,9%; los gastos de personal, 21,2%; otros gastos de explotación, 24,2%; y las amortizaciones, el 3,7%.
Ingresos	El importe neto de la cifra de negocios es un 90%, en 2008; el restante 10% son subvenciones aplicadas.
Sostenibilidad del modelo de actividad	La cooperativa aumenta anualmente sus ingresos totales, y presenta sistemáticamente un excedente positivo.

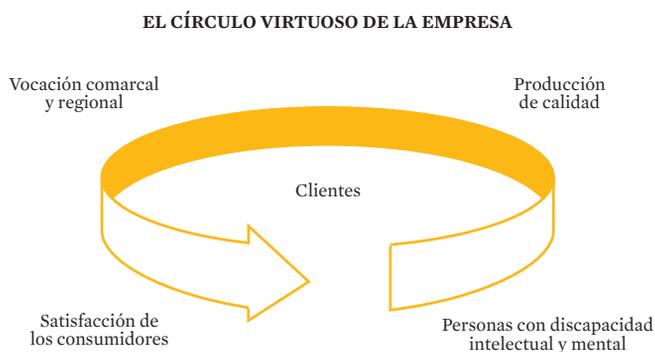
Fuente: Adaptado del modelo de Osterwalder, Pigneur y Tucci (2005).



**TABLA 4**  
Consecuencias económicas y estratégicas del modelo de actividad

Elecciones del modelo de actividad	Consecuencias
Metas del proyecto empresarial	Ampliar la oferta (nuevos tipos de yogures y helados).
Cliente objetivo	No se prevén cambios.
Campos de actividad que intervienen en el modelo de actividad	Nuevos campos con posibilidades de desarrollo futuro: marketing relacional; diseño y provisión de obsequios.
Capital relacional de la empresa	Mantener e intensificar los vínculos con el sector del empleo para personas con discapacidad intelectual, y con las entidades que apoyan a la cooperativa.
Configuración de la cadena de valor o de la red de valor	Mantener la especialización productiva en el sector lácteo, al tiempo que se inician otras actividades más diversificadas.
Competencias esenciales controladas por la empresa	No se prevén cambios en los niveles de calidad y de flexibilidad productiva interna.
Estructura de costes	La estructura de costes se encuentra estabilizada; los costes de personal pasan del 22 al 21,9% de los ingresos de explotación, entre 2005 y 2009.
Estructura de ingresos	No se prevén cambios significativos.
Sostenibilidad del modelo de actividad	Razonablemente asegurada, a la vista de los resultados sociales y económicos de ejercicios anteriores.

**FIGURA 1**  
Red de valor del modelo de actividad







## Sociedades Laborales

### Textils Mora, S.A.L.<sup>15</sup>



#### 1. Presentación

La marca de tejidos MORA tiene una historia de, aproximadamente, 70 años. Textils Mora, S.A.L. recogió el testigo de dicha marca al constituirse, a principios de los años 90, un gran porcentaje de los empleados de la antigua Mora, S.A. en sociedad laboral ante los problemas económicos por los que estaba atravesando la mercantil.

La empresa continúa dedicándose, hoy en día, a la fabricación y distribución de artículos textiles, con una marca reconocida en el mercado, una política de calidad sobre la que gira su estrategia, y un alto nivel de internacionalización.

La entidad está especializada en los productos textiles de cama, tales como mantas y colchas, almohadas, nórdicos, etc., siempre prestando atención específica al diseño, moda, y composición de los productos que fabrica y/o comercializa.

Textils Mora, S.A.L. ha recibido diversos premios y galardones en reconocimiento a su labor y actividad. En 1992, un año después de su constitución, ya recibió el premio Valencia Innovación en la categoría Moda, otorgado por el Instituto de la Pequeña y Mediana Empresa Valenciana (IMPIVA), recibiendo en el ejercicio siguiente el Premio a la Exportación 1993 de la Cámara de Comercio de Valencia. En 2007, recibió de la Cámara de Comercio de Valencia el Premio a la Internacionalización, y, en el mismo ejercicio, obtuvo el Premio de la Federación Valenciana de Empresas de Economía Social (FEVES) a la Trayectoria

<sup>15</sup> CIRIEC España agradece a D. Samuel Gramaje Revert, Presidente del Consejo de Administración, las facilidades para la elaboración de este capítulo.



Empresarial. Finalmente, Textils Mora aparece en la sección de sociedades laborales de la última edición de la publicación de la Confederación Empresarial Española de la Economía Social (CEPES), “Empresas Relevantes de la Economía Social 2008/2009”; con una facturación, en 2008, de 21,36 millones de euros, y 173 empleados, se encuentra en decimo-segunda posición, siendo la primera empresa de su sector en su categoría y la única sociedad laboral de la Comunidad Valenciana que aparece en el ranking.

## 2. Nacimiento y entorno

A pesar de que las actividades vinculadas a Textils Mora, S.A.L. provienen de los años 40 del siglo pasado y adoptaron forma mercantil en 1963, la entidad, tal y como la conocemos hoy en día, enmarcada dentro de lo que denominamos economía social, nació en 1991.

España entra en la Comunidad Económica Europea en 1986; siendo el sector textil ampliamente protegido hasta entonces, empezó a notar cómo las importaciones empezaban a incrementarse, incluso a un nivel superior al de las exportaciones. Es durante los años 90 cuando la mayoría de las empresas industriales de hilados y tejidos desaparecen<sup>16</sup>.

El nacimiento de la empresa actual tiene su origen en una situación de suspensión de pagos de una antigua sociedad anónima (Mora, S.A.), cuya trayectoria económico-financiera había empeorado en los años anteriores, provocando que la sobrevenida crisis de la Guerra del Golfo (agosto de 1990 a febrero de 1991), afectara de manera decisiva a su viabilidad. A raíz de este punto crítico en la vida de la empresa, los antiguos propietarios y sus asesores ofrecieron a los empleados la posibilidad de la reconversión de la entidad en una sociedad laboral. Esta opción fue ofrecida al equipo directivo (Director de Producción, Director de Exportación, Director de Ventas del mercado nacional, y Director Financiero), quienes, apostando por el proyecto, consultaron con todos los trabajadores sobre si estaban dispuestos a llevarlo para frente; un 70% de los 180 empleados decidieron seguir adelante.

La nueva aventura empresarial, de este modo, despegaba, en junio de 1991, con más de 120 socios trabajadores, que con la capitalización del seguro por desempleo y las compensaciones por despido reunieron en torno a los 450 millones de pesetas (2,7 millones de euros). Además, contaron con la confianza de los clientes, quienes les abrieron cartas de crédito, e incluso llegaron a pagar pedidos por adelantado, así como el apoyo de los proveedores y algunos bancos.

Los inicios, en realidad, fueron los más llevaderos, dado que todos eran conscientes de que había un gran proyecto sobre el que había que trabajar mucho; cabe añadir que la nueva sociedad había asumido la deuda de la antigua Mora, S.A.

---

<sup>16</sup> Observatorio Industrial del Sector Textil/Confección.



### 3. Descripción del proyecto empresarial

Textils Mora, S.A.L. puede considerarse una *spin-off* de la antigua sociedad anónima originaria, cuya conformación y consolidación fue efectiva gracias al esfuerzo de una serie de intra-empresarios, que tomaron las riendas de un proceso de reconversión en sociedad anónima laboral<sup>17</sup>, y que fueron capaces de apalancarse en una marca de reconocido prestigio nacional e internacional para rescatarla de la liquidación.

La entidad es consciente de que una política proactiva de calidad es la mejor estrategia a todos los niveles, siendo ésta una “condición indispensable” para su trabajo; tal y como puede extraerse de su visión, este compromiso se centra en sus empleados, la tecnología, y sus aliados en la cadena de distribución.

La empresa considera que en la misma no hay empleados, sólo socios realmente motivados y comprometidos con su trabajo. Como Sociedad Anónima Laboral aprovecha las ventajas y el modelo de gestión competitiva de cualquier Sociedad Anónima, junto a un grado de compromiso de los recursos humanos que sólo es posible desde el trabajo asociado.

El nivel tecnológico de la fabricación de la empresa le permite competir en los mercados internacionales más exigentes, incluso frente a la oferta agresiva de países emergentes en que los costes laborales son mucho menores. MORA se considera a sí misma como el fruto de una combinación de éxito: calidad europea a precios internacionalmente competitivos, siendo socio industrial de algunas de las más importantes marcas mundiales y grandes cadenas de distribución, para quienes fabrica, realmente “a medida”, según sus propias necesidades y especificaciones técnicas.

### 4. Identificación y caracterización del modelo de actividad

El objeto social de Textils Mora, S.A.L. es la preparación de fibras textiles y fabricación, comercialización, distribución y venta al por mayor y detalle de hilados, tejidos y acabados en toda clase de materias textiles. En la práctica, la organización se dedica a la fabricación y comercialización de todo tipo de productos relacionados con el textil de hogar: mantas de cama y de todo uso, colchas, sábanas, almohadas, nórdicos, protectores y fundas de colchón, así como fundas nórdicas.

Los productos fabricados bajo la marca MORA son las mantas y las colchas, las cuales representan el 70% de las ventas de la entidad. Desde el ejercicio 2007, los productos de la

---

<sup>17</sup> Según la Ley 4/1997, de 24 de marzo, de Sociedades Laborales, éstas son sociedades anónimas o de responsabilidad limitada en las que la mayoría del capital social es propiedad de los trabajadores que prestan sus servicios en ellas, por los que son retribuidos de forma personal y directa, y cuya relación laboral es por tiempo indefinido. Existen límites a la contratación de personal contratado no socio, estableciéndose de forma general un máximo de horas-año del 15% respecto a las horas-año trabajadas por los socios trabajadores, siendo este límite del 25% si el número de socios trabajadores es menor a 25.

línea de descanso, comercializados bajo la marca EMFIL (perteneciente a una empresa denominada Emflon D, S.A., que fue adquirida en julio de ese año) representan el 15% sobre las ventas totales. El resto de productos comercializados supone el restante 15%, y se encuentran, por ejemplo, las fibras para relleno Tislen.

La distribución geográfica de las ventas totales, tanto de productos fabricados como los comercializados, es del 30% para mercado nacional, y un 70% para mercados de exportación.



TABLA 1

## Distribución de las ventas por línea de producto

Línea de Productos	% s/Ventas
Manta y Colcha	70
Comercialización	30
Línea de descanso	15
Resto	15

Fuente: Textils Mora y elaboración propia.

Para llevar adelante el proyecto, la entidad ha desarrollado con los años una notable capacidad de trabajo, acompañada por una elevada reinversión de los beneficios con el fin de mantenerse en puestos de liderazgo en la calidad, diseño y moda de sus productos. Además, ha invertido, fuertemente, en su planta productiva hasta alcanzar un nivel de integración vertical total, que le permita tener el control absoluto en todas las fases de fabricación de los productos que manufactura en su fábrica.

Esta estrategia de integración vertical le ha permitido disponer de las ventajas competitivas derivadas de la flexibilidad, de la posibilidad de inclusión de mejoras de una forma continuada, y una alta capacidad de producción que la hacen independiente de cualquier proceso externo. De este modo, Textils Mora mantiene el control en los plazos de entrega de los pedidos de sus clientes.

La automatización de los procesos de hilatura, tejeduría, estampación, acabado, confección, y expedición (con aduana propia), permite que todo el entramado funcione en torno al cliente, manteniendo la satisfacción de éste, tanto en el mercado nacional, como exterior.

La fortaleza comercial de Textils Mora en los mercados de exportación reside en su red de distribuidores, la cual está formada en un 90% de los casos por distribuidores exclusivos, repartidos en más de 60 países de los cinco continentes.



Desde sus inicios en 1991, la empresa ha trabajado muy en contacto con sus aliados; ya en sus orígenes, la entidad tuvo que ser transparente en sus negociaciones con clientes, proveedores, bancos, etc., transparencia y apertura que ha sido llevada a la práctica en la red de creación de valor de sus productos, en la apertura del modelo de negocio y la cooperación con los agentes que participan directamente en éste (personal propio, clientes/distribuidores, proveedores).

## 5. El papel de la innovación

Según la entidad, forma parte de su compromiso el innovar en nuevas tecnologías y materiales, de forma que puedan aportar a sus clientes una avanzada y completa gama de soluciones para el descanso. Textils Mora emplea productos ecológicos, elaborados íntegramente con productos naturales.

Los procesos de innovación de producto así como la adaptación a los mercados tienen como referencia al consumidor final. Para comprender mejor las inquietudes y necesidades del cliente final, la entidad hace un uso profuso de Internet, herramienta en la que ven una magnífica oportunidad de comunicarse con los clientes y consumidores para comprenderles. Textils Mora dispone tanto de las páginas web para las marcas MORA y EMFIL, con la correspondiente sección de atención al cliente y cuestionario de contacto, como de una extranet para distribuidores y representantes. Actualmente, avanzando en su estrategia del uso de las nuevas tecnologías, están analizando la creación de una tienda virtual *outlet*, a través de la cual vender producto de fuera de temporada y/o puntas de inventario.

Ahora bien, la entidad insiste en que su mayor innovación reside en la organización de las relaciones internas entre sus socios trabajadores. La organización dispone de un “contrato social” que regula la salida de socios antiguos, la entrada de socios nuevos y el tratamiento del beneficio.

## 6. La cultura corporativa

Según la dirección de Textils Mora, su equipo humano es motivo especial de orgullo para la empresa: sus trabajadores son, a la vez, socios de la entidad, por lo que el compromiso de cada uno de ellos con los valores de la empresa es máximo; la calidad en el servicio y la atención personalizada son dos de esos valores fundamentales.

Existe en la empresa una tendencia a incentivar la participación de los empleados en la toma de decisiones, se le otorga bastante importancia a la delegación, llegando, incluso, a tener que recordar a algunos empleados que son libres de tomar las decisiones para las que se les ha dotado de poder de decisión.

## 7. Configuración organizativa

La estructura interna de la empresa es la típica estructura funcional; sin embargo, existen dos especificidades al respecto. Por una parte, se pone mucho énfasis en el concepto de polivalencia, en el sentido en que una persona puede estar asignada a un departamento, y, dentro de éste, a una área, ahora bien, sus funciones pueden variar en función de las necesidades de trabajo.

La otra especificidad es la forma en la que la entidad organiza el departamento de I+D; en realidad, se trata de equipos de I+D transversales, que incluyen personal de producción, diseño, y comercial. Existen distintos equipos, responsables de una línea de producto diferente: mantas de fabricación propia, línea de descanso, infantil...

## 8. Consecuencias estratégicas y económicas del modelo de actividad

Textils Mora ha conseguido una presencia internacional en más de 60 países, distribuyendo el 70% de sus ventas en los mercados de exportación. Posee una marca fuerte y ha sido capaz de estabilizar su base societaria, formada por los socios trabajadores, a través de un documento innovador en su segmento: el “contrato social”.

Desde 2005 a 2007, los ingresos habían llegado a crecer en un 23%, doblando los resultados antes de impuestos e incrementando su activo total en un 14%. Sin embargo, a partir de 2007, ya empezaron a notar la crisis, no tanto en ventas, que continuaron creciendo hasta un 28% respecto a los ingresos anuales de 2005, como en resultados, que representaban casi una cuarta parte de los conseguidos en el periodo de referencia. Las ventas de 2009 se equipararon a las de 2005, y la sociedad dio pérdidas; sin embargo, la política de ajuste que emprendieron los socios, junto con su política continua de reinversión y austeridad, les está ayudando a resistir el bache.



TABLA 2

Evolución de los resultados de Textils Mora, 2005-2009

	Ingresos anuales	Resultados antes de impuestos	Activo	Fondos propios
2005	100	100	100	100
2006	117	190	108	102
2007	123	203	114	105
2008	128	27	113	103
2009	100	-131	N/D	N/D

Fuente: Textils Mora y elaboración propia.



## 9. Conclusiones

Textils Mora, S.A.L. es una empresa laboral, formada, en 1991, a partir de una sociedad previa cuya suspensión de pagos propició que gran parte de los empleados tomarán el control de ésta e iniciaran una nueva andadura.

La entidad desarrolla sus actividades en el sector del textil de hogar, especialmente mantas y colchas, y línea de descanso. La empresa y sus marcas tienen una posición de prestigio en el mercado nacional y de exportación, gracias a su política de calidad, diseño y moda, derivado de un proceso de gestión de la mejora continua.

Una de las innovaciones en organización más interesantes, y que les ha permitido obtener la estabilidad necesaria, a pesar de tener una base societaria amplia y formada por la gran mayoría de sus empleados (socios trabajadores), fue la elaboración de un “contrato social” que regula las entradas y salidas en el accionariado, así como el reparto de posibles dividendos.

### Clave del éxito: un contrato social

Textils Mora, S.A.L. ha conseguido mantener una senda de crecimiento equilibrado desde su reconversión a sociedad laboral. El camino a seguir como sociedad anónima era la desaparición de una marca con muchos años en el mercado. La nueva orientación societaria cambió una fase de declive en una fase de despegue.

El hecho de ser una sociedad laboral repercute en la gestión de la empresa en el sentido de la búsqueda de la maximización del valor social y la estabilidad de los empleos de los socios trabajadores, antes que anteponer la rentabilidad puramente. En los momentos difíciles, los valores compartidos de todo el grupo de propietarios/trabajadores ha permitido llevar la empresa hacia adelante. Los posibles problemas derivados de la organización de tal agrupación y los diferentes intereses fueron solucionados mediante un “contrato social”, que respondía a las preguntas y cuestiones más importantes, tales como la entrada en el accionariado de la entidad, el plan de salida de éste, y los repartos de beneficios.

Una de las mayores ventajas de abogar por la estabilidad del empleo, posibilitada por la especial relación entre los socios y los empleados (mismo colectivo prácticamente, al ser una sociedad laboral), ha sido la viabilidad de establecer políticas de crecimiento estable, austeridad financiera y reinversión de beneficios en la planta productiva. De este modo, el resto de posiciones estratégicas (calidad, innovación, diseño) han podido fructificar en la generación de ventajas competitivas, clave del éxito de la entidad.



TABLA 3

## Presentación del modelo de actividad

Elecciones del modelo de actividad	Descripción de los elementos que constituyen el modelo de actividad
Metas del proyecto empresarial	Crecimiento controlado.
Cliente objetivo	Distribuidores.
Campos de actividad que intervienen en el modelo de actividad	Mantas y colchas. Línea de descanso.
Capital relacional de la empresa	Clientes, proveedores, bancos.
Configuración de la cadena de valor o de la red de valor	Integración vertical.
Competencias esenciales controladas por la empresa	Orientación al mercado, conciencia de marca, prudencia financiera.
Estructura de costes	Controlados.
Ingresos	70% ventas al extranjero.
Sostenibilidad del modelo de actividad	Basado en la innovación y la reinversión de beneficios.

Fuente: Adaptado del modelo de Osterwalder, Pigneur y Tucci (2005).



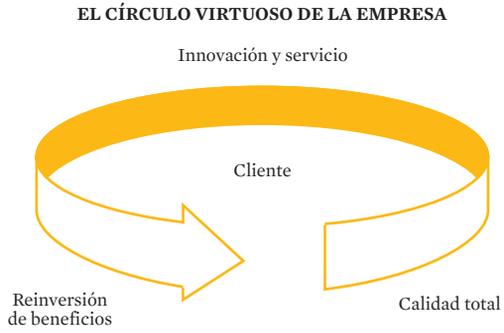
TABLA 4

## Consecuencias económicas y estratégicas del modelo de actividad

Elecciones del modelo de actividad	Consecuencias
Metas del proyecto empresarial	Estabilidad de la empresa.
Cliente objetivo	Intermediación.
Campos de actividad que intervienen en el modelo de actividad	Especialización de la actividad.
Capital relacional de la empresa	Buenas relaciones con la cadena de valor.
Configuración de la cadena de valor o de la red de valor	Flexibilidad y control.
Competencias esenciales controladas por la empresa	Crecimiento equilibrado.
Estructura de costes	Competitividad.
Ingresos	Diversificados geográficamente.
Sostenibilidad del modelo de actividad	Estabilidad en el crecimiento.



FIGURA 1  
Red de valor del modelo de actividad







## Sociedades Laborales

### Transportes Urbanos y Servicios Generales, Sociedad Anónima Laboral, TUSGSAL<sup>18</sup>



#### 1. Presentación

La empresa Transportes Urbanos y Servicios Generales, Sociedad Anónima laboral, TUSGSAL, fue creada, en 1985, continuando, mediante el uso de una de las formas jurídicas típicas de la economía social, la tarea de una empresa previa (Transportes Urbanos, Sociedad Anónima), que había quebrado, entre otras cosas, por la descapitalización a que fue sometida por sus propietarios. Si en el momento de nacer se trataba de un proyecto de iniciativa propia, parcialmente basado en la imitación creativa (a partir de algunas experiencias previas como la de SALTUV en Valencia), en 2008, se había convertido en la tercera sociedad anónima laboral de España por número de trabajadores, según el ranking de CEPES, y la décimo séptima por volumen facturación<sup>19</sup>.

La figura de la Sociedad Anónima Laboral, SAL, surge con fuerza en los años ochenta en España, a partir de algunas experiencias previas pioneras, como una vía para mantener el empleo de trabajadores de empresas industriales y de servicios amenazadas por procesos de reconversión. A partir de la reforma de 1997, se extiende en el sector la fórmula de las Sociedades Laborales de Responsabilidad Limitada, SLL, con menores exigencias de capital inicial, lo que dio lugar a una reducción importante del número de SAL creadas anualmente, y de su peso relativo en el empleo total.

<sup>18</sup> CIRIEC España agradece a D<sup>a</sup> Esperanza Bueso Valentín, Adjunta a la Dirección de TUSGSAL, y a D. José Valentín Antón las facilidades para la elaboración de este capítulo.

<sup>19</sup> CEPES (2009): Empresas Relevantes de la Economía Social, 2008/2009.



TABLA 1

Datos comparativos de TUSGSAL y el resto de sociedades laborales

	Empleo	Socios
TUSGSAL (2009)	813	420
Empleo medio por SAL de España (2008)	17,5	14,2
Empleo medio por SLL de España (2008)	5,3	4,5
Empleo medio por sociedad laboral de España (SAL + SLL) (2008)	6,9	5,7

Fuente: TUSGSAL y CIRIEC.

## 2. Nacimiento y entorno

La insolvencia de la empresa preexistente y la necesidad para los trabajadores de defender sus puestos de trabajo llevaron a la creación, en 1985, de esta Sociedad Anónima laboral, propiedad de los propios trabajadores y dirigida por ellos mismos; proporcionando servicios de transporte urbano en régimen de servicio concertado con la Administración Pública. Tal como refiere la propia empresa<sup>20</sup>, la iniciativa se gestó en un momento de notables dificultades económicas, con fuerte conflictividad social, de la que emergería una entidad perteneciente a la economía social, en la que la fórmula jurídica de sociedad laboral permite desarrollar una síntesis de las filosofías propias del cooperativismo y de las sociedades mercantiles.

En concreto, la empresa refiere la existencia, en 1985, de dos propuestas para la sustitución de la empresa privada con concesión caducada: un proyecto de absorción por parte de Transportes Metropolitanos de Barcelona, TMB, y otro de creación de una SAL; decantándose la balanza hacia esta segunda opción, iniciada por un conjunto de 120 personas socias, y que contó con el apoyo de la Corporación Metropolitana de Barcelona. Entre 1985 y 1999, la actual TUSGSAL se denominó como Transportes Urbanos de Badalona, SAL, (TUBSAL). En 1999, se pasa a la denominación actual de la entidad, que amplió sus líneas, paradas y autobuses, y se convirtió en un operador de referencia en la comarca del norte de Barcelona (*Barcelonés Nord*).

La sede social de Tusgsal se encuentra en Badalona (219.547 habitantes, a 1 de enero de 2009), en la provincia de Barcelona; y la entidad opera, fundamentalmente, además, en Barcelona y el norte de su área metropolitana (en las poblaciones, por orden alfabético, de Moncada i Reixac, Montgat, San Adrián del Besós, Santa Coloma de Gramenet, y Tiana). Sin contar Barcelona, los municipios atendidos, directamente, por TUSGSAL alcanzan una población conjunta de 424,3 miles de personas a comienzos de 2009.

<sup>20</sup> Valentín Antón, José: "25 años sirviendo a la sociedad". Marzo, 2010



### 3. Descripción del proyecto empresarial

TUSGSAL es una empresa dedicada, básicamente, al transporte urbano de viajeros. Tiene como objetivo fundamental la creación de empleo, la equidad social y la responsabilidad colectiva, desarrollados por medio de la eficiencia y la calidad en el servicio público. Adicionalmente, a través de las empresas del grupo se proporcionan otros servicios, tanto de transporte como de otras actividades.

La elección de SAL como fórmula organizativa de la entidad tiene por objetivo combinar la democracia económica (ninguna persona posee más del 2% del capital de la empresa) con un estilo de trabajo eficiente en un entorno competitivo. Se trata de un proyecto que desarrolla sus actividades a nivel local, regional, y, en menor medida, nacional; de modo que no interviene a escala internacional ni global.

La empresa se ve a sí misma disponiendo de una ventaja competitiva importante en costes, en la medida que supone a la Administración un ahorro importante en el coste por kilómetro en relación a los mismos servicios en régimen de empresa pública, y con los mismos niveles de calidad. Por otro lado, la entidad también considera que dispone de una ventaja competitiva de diferenciación, centrada en su control de dos competencias básicas o esenciales: la gestión de los recursos humanos del sector, que asegura una fiabilidad y continuidad en la prestación del servicio, y la agilidad en la toma de decisiones.

### 4. Identificación y caracterización del modelo de actividad

TUGSVAL es el operador privado de transporte en autobús de mayor dimensión de Cataluña. Opera una amplia serie de líneas tanto diurnas como nocturnas (31 líneas diurnas, y 17 nocturnas, en mayo de 2010), con más de 800 trabajadores y una flota de más de 180 autobuses. Como operador diurno, cubre las líneas que tiene en concesión entre las poblaciones del norte de Barcelona y la capital; mientras que, como operador del servicio nocturno del área metropolitana, cubre, además, las conexiones con el sur y oeste de la misma.

La plantilla total de TUGSVAL ha crecido en 236 puestos de trabajo entre 2005 y 2009, lo que supone un 40,9% de aumento sobre la plantilla de 2005 (tabla 2). Los porcentaje de mujeres y de personas con estudios de licenciatura o ingeniería son bajos, en un caso por la tradición del empleo masculino en el sector, y, en el otro, por tratarse de un empleo en su gran mayoría de calificación media.



TABLA 2

Plantilla TUSGSAL. (Personas y % de algunas categorías sobre el total)

Curso	Plantilla (media del ejercicio)	% Mujeres / Plantilla	% Licenciatura o Ingeniería / Plantilla
2005	577	9,4	1,9
2006	618	8,6	1,8
2007	757	8,2	1,6
2008	810	8,6	1,6
2009	813	9,6	1,6

Fuente: Tusgsal y elaboración propia.

Para todo ello, resulta esencial la actividad de un conjunto de conductores con amplia experiencia, auténtica base social de la entidad, en un entorno laboral cada vez más complejo (además de conducir, estas personas han de controlar las máquinas validadoras, cobrar, atender las instrucciones por radio, liquidar diariamente su gestión, atender al público, etc.). De ahí, la especial importancia de asegurar su confort y seguridad, como eje de la política de calidad de la empresa.

## 5. El papel de la innovación

La innovación es vista, fundamentalmente, por la entidad como un proceso que asegura la calidad de la relación con sus trabajadores, por dos vías principales: la existencia de un convenio colectivo propio, con condiciones económicas, sociales y de calidad laboral superiores al convenio del sector; y la existencia de organismos propios de la empresa para un mejor desarrollo de las relaciones laborales en la misma. En concreto, los mecanismos aludidos son un Consejo Socio-Laboral, que media en caso de conflicto y eleva la propuesta de resolución a la dirección de la empresa; un Comité de Seguridad y Salud Laboral, que exige el funcionamiento efectivo de las normas en la materia y es pionero en llevar a cabo estudios sobre el tema en colaboración con diversas universidades; una Comisión de Asuntos Sociales, que relaciona a los trabajadores fuera de las competencias laborales en sentido estricto y desarrolla la responsabilidad corporativa o social de la empresa; y una Asociación de Jubilados, para hacer uso de su experiencia en determinadas materias y atender sus necesidades como colectivo.

Entre los elementos más innovadores de su actividad, la entidad señala, entre otros, los siguientes: su adaptación a la integración tarifaria en el área metropolitana de Barcelona; la superación de las auditorías de calidad realizadas por la Administración Pública; su plan de carrera profesional, que, a través de la promoción interna, constituye un estímulo para el perfeccionamiento personal y social; la introducción de pantallas informativas de circuito interno; el desarrollo de elementos de transporte público adaptado a personas con discapacidad; etc.



La empresa no utiliza apenas herramientas de la web social, por ejemplo, aunque está desarrollando un sistema propio de comunicaciones entre los trabajadores y la empresa. La entidad declara tener implantado un sistema de gestión por competencias, entendido como un sistema que facilita la evaluación del rendimiento personal y la promoción laboral en el seno de la empresa.

## 6. La cultura corporativa

La entidad dispone de un grupo dirigente consolidado y de un líder natural inicial, D. Fermín Casquete, que es, actualmente, su Presidente y Director General, y que tomó parte activa en su creación como Sociedad Anónima Cooperativa desde su puesto entonces como dirigente sindical de UGT. Se puede afirmar que, en términos generales, el grupo de personas que creó la empresa sigue dirigiéndola en la actualidad.

Internamente, el modelo de gestión y participación de la entidad ha permitido obtener índices muy elevados de satisfacción en el trabajo de su personal, que, en lo relativo al personal conductor, se refleja, en particular, en índices elevados de satisfacción con su puesto, horario y turno de trabajo.

La entidad realiza un esfuerzo considerable en la prevención de los riesgos laborales y la formación de sus trabajadores, que desarrollan su actividad en un sector con una problemática laboral específica (stress, riesgos de accidentes, etc.).

Un elemento diferencial de la empresa es lo que ella misma denomina “cultura de paz social activa”, es decir, la existencia de mecanismos ampliamente aceptados para canalizar las tensiones dentro de la entidad.

La preocupación por la cultura corporativa de calidad ha llevado a la entidad a solicitar y obtener, en 2001, la certificación de cumplir la norma UNE-EN ISO 9001, sobre gestión de calidad, certificación renovada en 2007. Además, la entidad dispone de la certificación UNE-EN 13816:2003, referida a la línea Santa Coloma-Tiana. En mayo de 2010, la entidad está a las espera del certificado de AENOR sobre la norma ISO 14001, de gestión ambiental, y OHSAS 18001, de prevención de riesgos laborales.

## 7. Configuración organizativa

Dentro de la entidad destacan la existencia de un Consejo Sociolaboral, con la misión de resolver internamente los conflictos que aparecen en el desarrollo de la gestión; de un grupo de Renovación Empresarial, con el objetivo de aumentar la calidad de los servicios ofrecidos, por medio de una amplia participación de los trabajadores; de una Comisión de Servicios Sociales; y de un Grupo de Dinamización Integral, dedicado a analizar nuevas necesidades y objetivos de la empresa. De esta manera, los niveles organizativos clásicos (Jun-



ta de Accionistas; Consejo de Administración; Presidencia; Dirección General) disponen de instrumentos valiosos y eficaces para el desarrollo de la estrategia de la entidad.

Los instrumentos de participación y gestión citados anteriormente constituyen un activo central de la empresa, cuyo capital humano se caracteriza, principalmente, según su Dirección, por niveles elevados de capacidad de trabajo en equipo, de participación en los procesos de innovación desarrollados por la empresa, y de capacidad de adaptación a los cambios organizativos.

El Grupo Empresarial de TUSGSAL se compone, actualmente, de varias entidades: Autocares Capricornio, creada en 1992 con el objetivo de proporcionar servicios de transporte discrecional (circuitos turísticos; transporte escolar; servicio regular para empresas; excursiones, convenciones; equipos deportivos; bodas; etc.) más allá del área metropolitana que constituye su entorno natural; UEDORHSO, creada en 1993, y que trabaja en el área de recursos humanos y formación, tanto para empresas como para entidades públicas y privadas; Definición Integral del Transporte urbano, DITU, dedicada al transporte sanitario requerido por hospitales, centros sanitarios y clientes individuales; Teletransfer (1992), que actúa en el campo de la comunicación, el marketing y la publicidad, explotando los espacios publicitarios de los autobuses que circulan por la zona norte de Barcelona. TUSGSAL calcula que el empleo total del grupo asciende a unas 1.600 personas, con un aumento neto de empleo en el último ejercicio de unas cien personas.

## 8. Consecuencias estratégicas y económicas del modelo de actividad

TUSGSAL dispone de sistemas formales de planificación estratégica, y también de un sistema de seguimiento y control de la estrategia. Sin embargo, sus ejes estratégicos son muchos (cita expresamente los de liderazgo en costes, diferenciación, diversificación, especialización, innovación, y crecimiento tanto interno como externo), lo que implica que la entidad se encuentra abierta a todos y cada uno de ellos, con una especial apuesta por la innovación.

La entidad ha experimentado entre 2005 y 2009 un crecimiento económico considerable medido en términos de su activo total, a la vez que su patrimonio neto ha crecido, prácticamente, con la misma intensidad, lo que pone de manifiesto indirectamente que el endeudamiento respecto al activo se encuentra estabilizado en términos relativos (tabla 3). Al mismo tiempo, se aprecia que los gastos anuales totales crecen por debajo del crecimiento del activo, reflejando un modelo razonable de control de costes, y que los gastos de personal crecen de manera muy similar a como lo hacen los gastos totales.

El excedente empresarial, medido por el margen de explotación de la entidad, resulta positivo en todo el período considerado en este estudio, si bien muestra un recorte en 2009 respecto del resultado extraordinariamente elevado del año precedente. El ratio entre el Margen de explotación y los Ingresos alcanza, en 2009, un 4,1%, y del mismo han de salir los recursos que permitan satisfacer los impuestos societarios, retener beneficios empresariales que financien la expansión de la empresa, y retribuir a su capital.



**TABLA 3**  
Indicadores económicos de TUSGSAL, 2005-2009. (Índices Base 2005 = 100)

	2005	2006	2007	2008	2009
Activo	100	125,9	197,3	203,6	208,4
Patrimonio neto	100	178,7	195,9	183,3	204,0
Gastos totales	100	128,3	147,8	169,8	174,9
Gastos de personal	100	119,4	150,5	174,3	176,4

Fuente: Tusgsal y elaboración propia.

**TABLA 4**  
Ingresos por ventas y otros ingresos. Gastos de personal, mercaderías y suministros, publicidad, y amortizaciones del inmovilizado material

	Ingresos	Gastos	Margen de explotación
2005	38.817	38.215	602
2006	52.559	49.041	3.518
2007	60.454	56.485	3.969
2008	70.226	64.897	5.329
2009	69.699	66.851	2.848

Fuente: TUSGSAL y elaboración propia.

La crisis económica actual está afectando de manera poco acusada a la empresa, al menos hasta 2009. En efecto, en 2009 se ha producido un leve descenso de los ingresos anuales de la entidad, que pasan de 70,2 a 69,7 millones de euros; ralentizándose el crecimiento del empleo, que crece un 0,4%, en 2009, frente a un 7%, en 2008. Como consecuencia, la productividad media (ingresos anuales sobre plantilla media anual) cae ligeramente, de los 86.699 euros por persona, en 2008, a los 85.731 euros de 2009; aunque, eso sí, continúa muy por encima de la productividad media de 2005, que ascendió a 67.239 euros.

Entre sus proyectos a medio plazo, TUSGSAL refiere algunos de especial importancia, como la posibilidad de ampliar su capital, el interés por facilitar la compra de acciones a los trabajadores interesados, la conveniencia de aumentar la diversificación de las actividades del grupo para reducir la dependencia de las renovaciones de concesiones, etc.



## 9. Conclusiones

TUSGSAL es una empresa de transporte urbano de viajeros surgida de un proyecto privado fallido, que se ha ido consolidando en el tiempo como una de las mayores Sociedades Anónimas Laborales de Cataluña y de España. La empresa presenta un liderazgo sólido y un elevado grado de cohesión interna, percibe una elevada satisfacción de las Administraciones Públicas y de la población por la regularidad y eficiencia del servicio, y lleva a cabo procesos de modernización e innovación, introduciendo nuevas tecnologías y trabajando en un servicio integrado de transporte metropolitano.

Para todo ello, su pertenencia como Sociedad Anónima Laboral a la Economía Social le proporciona varias ventajas. Principalmente, el estímulo de un proyecto compartido en el que se aúnan las exigencias de una empresa competitiva, eficaz y rentable, con la aplicación práctica en la misma de los valores sostenibles de equidad social; y las garantías de correspondencia y reciprocidad con la Administración, una vez adjudicado el servicio, por medio de concesiones contractuales de gestión interesada, en las que los concedentes y los concesionarios pactan de antemano la distribución de los resultados de la explotación de la concesión.

Por el contrario, las limitaciones que la empresa señala y que son derivadas de su pertenencia a la economía social tienen que ver con la insuficiencia, a su juicio, de apoyos fiscales o de otro tipo que incentiven la gestión eficiente de las SALs, y la falta de apoyo a los trabajadores para que puedan acceder a la calidad de socios trabajadores, que se ve dificultada por el aumento progresivo de valor de las acciones de la empresa.

Por último, cabe destacar la necesidad de aunar en la entidad la defensa de un modelo de gestión de éxito, basado en los valores de la economía social y en un equipo de dirección de trayectoria contrastada, con la incorporación a la misma de nuevas generaciones con mayores niveles de formación a la vez que, asimismo, comprometidas con el enfoque social de la empresa.

### Clave del éxito: sirviendo a la sociedad nos servimos a nosotros mismos

El lema “Sirviendo a la sociedad nos servimos a nosotros mismos” resume la filosofía de actuación de TUSGSAL: aportar soluciones eficientes y sostenibles a las necesidades de movilidad de las poblaciones que cubre, y hacerlo desde una Sociedad Anónima Laboral, que genera empleo para sus socios y para el conjunto de la sociedad y reparte su excedente de manera democrática.

Para atender las nuevas necesidades de la ciudadanía usuaria de los servicios proporcionados por TUSGSAL, la entidad lleva a cabo una adaptación permanente a su entorno (tales como los cambios urbanísticos en los municipios que cubre su actividad, o como la aparición de nuevas demandas de movilidad geográfica), y un esfuerzo de innovación permanente en pro de la calidad del servicio.



El concepto de “Paz social activa” del que se enorgullece la entidad supone, a la vez, una garantía de fiabilidad y continuidad del servicio, en un sector donde la conflictividad laboral en otro tipo de empresas competidoras puede ser, en ocasiones, endémica. Prevenir el conflicto, canalizarlo y, finalmente, resolverlo de una manera dialogada y eficiente son partes de esa paz social activa, que constituye un rasgo distintivo de TUSGSAL.

En la cultura corporativa de la entidad, se apuesta por una idea de cooperativismo activo, orientado a la satisfacción de las necesidades que el mercado va marcando, a la vez que respetuosa con los ideales societarios de carácter igualitario. Dentro de tal activismo se encuentra, por ejemplo, el desarrollo de un grupo empresarial con actividades adicionales a la gestión clásica del transporte de viajeros, capaces de generar sinergias y, en definitiva, valor añadido empresarial y social.

**TABLA 5**  
**Presentación del modelo de actividad**

<b>Elecciones del modelo de actividad</b>	<b>Descripción de los elementos que constituyen el modelo de actividad</b>
Metas del proyecto empresarial	Mantener y aumentar el empleo de sus socios y su calidad, mediante un servicio de transporte urbano eficiente y de calidad.
Cliente objetivo	Personas del área metropolitana de Barcelona con necesidades de movilidad urbana e interurbana.
Campos de actividad que intervienen en el modelo de actividad	Transporte urbano e interurbano de viajeros, en autobús. Transporte discrecional de viajeros. Formación de recursos humanos. Publicidad, propaganda y relaciones públicas.
Capital relacional de la empresa	Internamente: cultura de participación y de resolución interna de conflictos. Externamente: buenas relaciones con las AAPP clientes, basadas en la fiabilidad y calidad del servicio.
Configuración de la cadena de valor o de la red de valor	Casi un 60% de los gastos totales son gastos de personal. Empresa comprometida en lograr un equilibrio entre las rentas del trabajo y rentas del capital (amortizaciones, excedente).
Competencias esenciales controladas por la empresa	Calidad del servicio, gestión eficiente y paz social activa. Agilidad en la toma de decisiones, y flexibilidad en la asignación de los recursos.
Estructura de costes	En 2009, los gastos de personal son un 59,2% de los gastos totales; la compra de mercaderías y suministros, un 29,6%; la amortización del inmovilizado material, el 10%; y el resto son gastos de publicidad, propaganda y relaciones públicas.
Ingresos	El grueso de los ingresos, determinado por la demanda de viajeros y la estructura tarifaria.
Sostenibilidad del modelo de actividad	Los ingresos de la entidad pasan de 38,8 millones de euros en 2005 a 70,2 millones, en 2008; en 2009. bajan un 0,8%, respecto de 2008. La plantilla ha crecido un 40,4%, entre 2005 y 2008, y un 0,4%, en 2009.

Fuente: Adaptado del modelo de Osterwalder, Pigneur y Tucci (2005).



TABLA 6

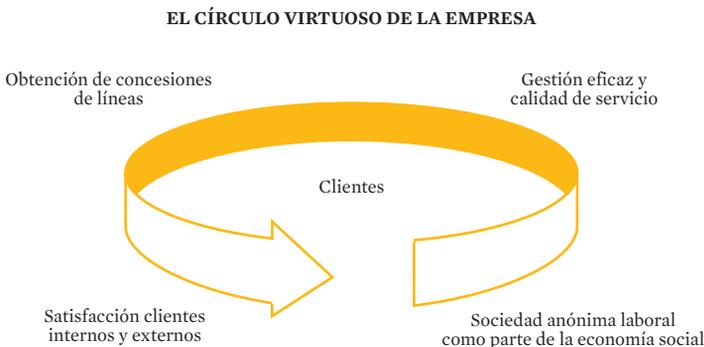
Consecuencias económicas y estratégicas del modelo de actividad

Elecciones del modelo de actividad	Consecuencias
Metas del proyecto empresarial	Mantener la competitividad en el transporte urbano de viajeros, y diversificar la actividad mediante otras empresas del grupo.
Cliente objetivo	Clientes con necesidades de movilidad, generales y específicas, como eje de la actividad de la empresa; y clientes propios de las actividades especializadas de otros tipos de servicios.
Campos de actividad que intervienen en el modelo de actividad	Relación lineal en la evolución de clientes, necesidades de personal y recursos materiales (autobuses, sobre todo).
Capital relacional de la empresa	La calidad del servicio, eje de la satisfacción de la AAPP y de la renovación de las concesiones.
Configuración de la cadena de valor o de la red de valor	Asegurar la competitividad precio respecto de la competencia, y la diferenciación respecto de la misma en materia de innovación.
Competencias esenciales controladas por la empresa	Factores clave de la paz social activa: participación democrática; formación del personal; promoción interna; atención a la seguridad en el trabajo; etc.
Estructura de costes	Volatilidad de los costes de combustibles. Tendencia al crecimiento de los gastos de amortización.
Ingresos	Limitaciones de la actualización de tarifas en el transporte regular. Oscilaciones del mercado, en transporte discrecional.
Sostenibilidad del modelo de actividad	El estancamiento de la demanda y de los ingresos, principal riesgo en una época de crisis. La renovación de las concesiones, eje de la sostenibilidad en el sector.



FIGURA 1

Red de valor del modelo de actividad





## Sociedades Laborales

### Valrisco, Sociedad Laboral Limitada<sup>21</sup>



#### 1. Presentación

Valrisco, Sociedad Laboral Limitada, es una entidad formada por profesorado de enseñanza no universitaria, que crea su primer colegio a finales de los años noventa, en la Comunidad de Madrid. Cubre todas las etapas que van de la educación infantil a la primaria, secundaria obligatoria y bachillerato, y desarrolla su actividad en régimen de enseñanza concertada cuando ello es legalmente posible, y de enseñanza libre en los demás casos.

La entidad apuesta por un modelo educativo de carácter humanista, laico, innovador en el uso de las nuevas tecnologías aplicadas a la innovación, e impulsor de una educación bilingüe realista. Tras el éxito de su primer colegio, Valrisco ha desarrollado un grupo empresarial de cuatro colegios, con autonomía legal cada uno de ellos, que mantienen las características propias de la economía social que caracterizan a la entidad promotora.

En relación a la media de las cooperativas de enseñanza de España (no es posible en este trabajo la comparación directa con otras SLL de enseñanza), Valrisco presenta una dimensión claramente más elevada tanto en número de alumnos como de trabajadores y de ingresos de explotación (tabla 1). La productividad aparente (cociente entre ingresos de explotación y número de trabajadores) alcanza en Valrisco un nivel de 75.372,6 euros por trabajador, cuando en la media de las cooperativas de enseñanza se sitúa en 25.794,4 euros.

<sup>21</sup> CIRIEC España agradece a D. José Luis Millán de las Heras, responsable del Departamento Jurídico de Colegios "El Valle" y la Fundación Colegios "El Valle", las facilidades para la elaboración de este capítulo.



TABLA 1

Datos comparativos de Valrisco, S.L,L. y las cooperativas de enseñanza de España

Valrisco. Ejercicio 2007-2008		Media de las cooperativas de enseñanza de España. 2009	
Trabajadores	95	Trabajadores	36
Alumnos	1.750	Alumnos	350
Ingresos de explotación (miles de euros)	7.160,4	Facturación anual (miles de euros)	928,6

Fuente: Valrisco y CIRIEC España.

## 2. Nacimiento y entorno

Valrisco surge a finales de los años noventa como proyecto empresarial educativo promovido por un grupo de tres personas, de las cuales una de ellas (D. Emilio Hurtado) ejerció un liderazgo destacado. Se trataba de canalizar los deseos de un proyecto profesional propio, compartidos por un grupo de profesionales de la enseñanza por cuenta ajena, situados, generacionalmente, en torno a los cuarenta años de media. Un grupo competente en materia educativa, sin muchos conocimientos en aquella época de gestión empresarial, y con recursos financieros limitados.

Aquí se encuentra un elemento importante de diferenciación con otras modalidades de empresas del sector de mercado de la economía social, pues el proyecto no surge como una respuesta defensiva de unos puestos de trabajo amenazados en un contexto de crisis económica (los impulsores del proyecto tenían ya trabajo en la enseñanza privada), sino como una alternativa profesional libremente elegida por sus potencialidades educativas y empresariales. De hecho, en el momento actual, dos de las tres personas impulsoras del proyecto continúan vinculadas al mismo.

El proyecto se inicia con la construcción de un colegio en el barrio de Valdebernardo, en Madrid, que arranca inicialmente con una matrícula reducida, pero que, en poco tiempo, gana prestigio en su entorno y aumenta sensiblemente su alumnado. A partir de ahí, se ha ido desarrollando el grupo Colegios “El Valle”, que dispone, en 2010, de cuatro centros educativos: Valdebernardo, Sanchinarro y Las Tablas en Madrid, y un centro en Alicante (tabla 2).

Los Colegios “El Valle” se insertan en Madrid en una población empadronada de referencia de más de 468,3 miles de personas, que ascienden a 334.757 en la ciudad de Alicante; aunque la población potencialmente usuaria de los servicios de la empresa es muy superior, dada la movilidad de padres y alumnos, bastante elevada en este tipo de centros educativos.



TABLA 2

Población empadronada en las poblaciones en que se ubican los colegios  
El Valle, a 1 de enero de 2009

Provincia	Barrio	Distrito	Población
Madrid	Vardebernardo	Vicálvaro	70.049 (distrito)
Madrid	Sanchinarro	Hortaleza	172.388 (distrito)
Madrid	Las Tablas	Fuencarral-El Pardo	225.952 (distrito)
Alicante	Albufereta	—	9.999 (barrio) 334.757 (ciudad)

Fuente: Padrones municipales y elaboración propia.

### 3. Descripción del proyecto empresarial

En el desarrollo de Valrisco es posible establecer dos períodos que se suceden con bastante rapidez, pues se trata, como se ha visto, de una entidad joven y en plena maduración. Entre 1998 y 2003 se consiguió abrir el primer colegio e implantar en él un proyecto educativo de calidad; mientras que de 2003 a 2010 este modelo educativo se extiende, además, a nuevos centros y equipos directivos.

Los centros de Madrid se encuentran concertados con la Administración Regional en las etapas educativas en que ello es posible, mientras que en Alicante se opta por la enseñanza privada no concertada. Todos los colegios tienen forma jurídica de sociedad laboral limitada, excepto el de Alicante, que es una sociedad limitada.

El desarrollo de los colegios ha sido realmente rápido, pues a la creación del primero de ellos, en 1998 (Valdebernardo), siguió la del Colegio de Alicante, en 2003, la del Colegio Sanchinarro en 2006, y la del Colegio Las Tablas, en 2008.

La elección de la sociedad limitada laboral, como vehículo jurídico del proyecto, respondió al deseo del grupo promotor inicial de utilizar una fórmula legal que asume los valores de la economía social, y cuya flexibilidad permitió la incorporación de nuevos profesores como socios, con un desembolso inicial reducido.

### 4. Identificación y caracterización del modelo de actividad

Las mayores aportaciones de la entidad a una actividad como la enseñanza no universitaria se sitúan en dos campos: su adscripción a la economía social, a través de la fórmula jurídica de la sociedad laboral limitada, y las particularidades de su modelo educativo tanto curricular como extracurricular.



Una sociedad laboral limitada es un tipo de organización que se caracteriza porque la mayoría del capital social es propiedad de trabajadores que presten en ella servicios retribuidos en forma personal y directa, con una relación laboral por tiempo indefinido; y en la que el número de horas trabajadas por trabajadores no socios está sujeto a límites, más flexibles en el caso de las SLL de dimensión más reducida que en el resto. Ninguno de los socios podrá poseer acciones o participaciones sociales que representen más de la tercera parte del capital social, salvo que se trate de entidades públicas socias, que podrán superar dicho límite, sin alcanzar el 50 por 100 del capital social.

Las sociedades laborales están obligadas a constituir un Fondo Especial de Reserva, que se dotará con el 10% del beneficio líquido de cada ejercicio, y que sólo podrá destinarse a la compensación de pérdidas en el caso de que no existan otras reservas disponibles suficientes para este fin. Cuando el Fondo de Especial de Reserva absorba el 25% de los beneficios líquidos, las sociedades laborales tendrán derecho a ciertos beneficios tributarios que se detallan en la Ley 4/1997. La Ley 2/1995 establece un capital mínimo de las SLL de 3.000 euros, cantidad reducida respecto de otras fórmulas jurídicas, por lo que esta figura empresarial conoció pronto un desarrollo espectacular.

En Valrisco, la filosofía de economía social asumida por la empresa se desarrolla, además de con el ejercicio ordinario de las prerrogativas de los socios, a través de avances sociales tales como las aportaciones de la empresa a planes de pensiones de los trabajadores, la cobertura de prestaciones sanitarias adicionales, o la existencia de guarderías para los hijos de los trabajadores de la entidad.

A medida que se amplía la actividad del grupo, se ha conjugado en él un modelo educativo propio gestionado autónomamente por los equipos de dirección de los centros, con una gestión económica y administrativa más centralizada, generadora de economías de escala.

En este modelo educativo, destaca su esfuerzo por la introducción de nuevas tecnologías y nuevos modelos pedagógicos en el aula (por ejemplo, las pizarras electrónicas), la potenciación del deporte (pequeños “juegos olímpicos” intercentros), y las características propias de su enfoque del bilingüismo en lenguas extranjeras.

La entidad inició su modelo de bilingüismo con anterioridad a los desarrollos al respecto de la Comunidad de Madrid. Se trata de un modelo que procura no interferir con el desarrollo curricular de otras materias, de manera que, en la actualidad, las clases en inglés suponen un 40% del total del horario semanal de los grupos, y las de alemán un 12%.

Destaca también la extensión del horario escolar en los colegios, que pasa de las 25 horas semanales a las 30, lo que permite desarrollar actividades de refuerzo (por ejemplo, en matemáticas o en idioma extranjeros), así como actividades deportivas.



## 5. El papel de la innovación

Además de los desarrollos tecnológicos antes referidos, la empresa concede gran importancia a la formación de su profesorado en aspectos como sus competencias en inglés, la dedicación de 15 a 20 días anuales para actividades de formación, su capacitación en primeros auxilios, etc. Ello permite, además, incentivar una carrera profesional de su personal, en función de su esfuerzo, para promocionarse en la entidad o en el grupo, pasando según casos a distintas tareas de mayor responsabilidad (coordinadores de ciclo, jefaturas de estudio, dirección de centros).

La empresa tiene registradas sus marcas, y protege los derechos de sus libros y materiales educativos (por ejemplo, los realizados en inglés). Otro ejemplo de una gestión moderna y de un buen uso de las tecnologías de la información es el vaciado en una plataforma informatizada del conocimiento acumulado en la entidad, y el desarrollo por la misma de sus programas informáticos de gestión.

## 6. La cultura corporativa

Las relaciones externas de la entidad son intensas con las Asociaciones de Madres y Padres (cuyo trabajo se facilita asignándoles despacho, ordenador, links en la web de los centros), la Administración pública, las empresas proveedoras (por ejemplo, de inmovilizado material), y las asociaciones de economía social de su sector.

La cultura corporativa interna radica en gran medida en una estrecha coordinación educativa, mediante reuniones sistemáticas de ciclo, etapa, centro e intercentros, que aseguran la coordinación pedagógica. Estas reuniones se desarrollan con un grado de participación elevado, y la Dirección asegura la aplicación de sus propuestas en el plazo más breve posible.

## 7. Configuración organizativa

La organización de la empresa se compone de una Dirección General y unos servicios centrales, y las Direcciones educativas de cada colegio (una para enseñanza primaria y otra para enseñanza secundaria), de las que a su vez dependen las Jefaturas de Estudios de cada colegio, sus coordinadores, y los servicios administrativos. Se trata, a juicio de sus responsables, de una estructura muy simple y efectiva, que proporciona al grupo la necesaria flexibilidad para crecer con facilidad y de forma eficiente.

El grupo empresarial, impulsado a partir de la creación de Valrisco, se compone en la actualidad (tabla 3) de tres sociedades laborales limitadas (una para cada uno de los colegios de Madrid), una sociedad limitada (caso del colegio de Alicante), y dos pequeñas sociedades limitadas instrumentales para las actividades de hostelería (para una de ellas no se han obtenido datos).

Además de todo ello, Valrisco dispone de una Fundación que tiene por objetivo integrar las actividades sociales de la entidad cara a la sociedad (iniciativas como, por ejemplo, las relativas a cooperación al desarrollo mediante creación de escuelas en Marruecos y en Perú).



TABLA 3

Valrisco y empresas participadas. Ejercicio 2007/2008

Entidad	Creación de la empresa	Forma jurídica	Número de empleados	Ingresos de explotación (miles de euros)
Valrisco (Colegio de Valdebernardo)	1997	SLL	95	7.160,4
Servicios Educativos El Valle de Sanchinarro	2005	SLL	1	246,3
Servicios Educativos Las Tablas	2006	SLL	30	2.222,3
Servicios Explotaciones Aplicadas Hosteleras	2002	SL	8	339,8

Fuente: <http://sabi.bvdep.com> y elaboración propia.

## 8. Consecuencias estratégicas y económicas del modelo de actividad

Valrisco no reporta la existencia en la empresa de un Plan Estratégico escrito, aunque sí de unas previsiones presupuestarias cuyo seguimiento se efectúa regularmente con carácter mensual.

Los activos totales (no consolidados) de las empresas del grupo para los que se dispone de información suman más de 31 millones de euros, y se encuentran invertidos, en su mayor parte, en activo inmovilizado material (26 millones de euros, un 83,9% del activo total). Ello es congruente con la importancia que el inmovilizado material (sobre todo, edificios) tiene en una empresa de enseñanza (tabla 4).

Para soportar el peso del inmovilizado en su activo, el grupo dispone de una masa de fondos propios variable según empresas. Así, en Valrisco los fondos propios superan el valor del inmovilizado material, lo que indica una maduración prácticamente completa de su modelo de actividad; en tanto que en Sanchinarro y Las Tablas los fondos propios cubren, respectivamente, un 22,9% y un 23,7%, lo que muestra que estas entidades se encuentran aún en la fase de financiar su inmovilizado material mediante recursos externos significativos. En el caso de la empresa Servicios Explotaciones Aplicadas Hoteleras, de mucha menor importancia económica, los fondos propios cubren prácticamente todo el activo.



TABLA 4

Indicadores económicos de Valrisco y sus sociedades participadas, ejercicio 2008\*. Miles de euros

	Valrisco	S.E. Sanchinarro	S.E. Las Tablas	Explotaciones Aplicadas Hosteleras
Activo total	9.022,2	13.010,5	9.504,5	244,8
Inmovilizado material	6.409,7	11.013,1	8.593,2	43,8
Fondos propios	6.668,8	2.522,9	2.037,9	236,6
Ingresos de explotación	7.160,4	246,3	2.222,3	339,8
Gastos de personal	3.454,1	16,5	797,7	47,8
Resultado antes de impuestos	1.534,1	-602,7	253,6	8

\* Ejercicio agosto 2007 a agosto 2008.

Fuente: <http://sabi.bvdep.com> y elaboración propia.

Los ingresos de explotación de las empresas del grupo ascienden, en el ejercicio de 2008, a 10 millones de euros, de los cuales 4,3 millones se aplican a gastos de personal (un 42%, que es más elevado en las empresas más maduras). Como sucede, en general, en las empresas de enseñanza pertenecientes a la economía social, los gastos de personal son la partida mayor de sus gastos. En cuanto al resultado antes de impuestos, la base de datos disponible muestra un volumen de beneficios destacable en Valrisco (1.534,1 miles de euros, lo que supone un 21,4% sobre los ingresos de explotación). Por el contrario, en Las Tablas se alcanza un 11,4% en este indicador, que resulta negativo en Sanchinarro debido a las pérdidas de explotación reportadas en el ejercicio.

La entidad señala que existen algunas repercusiones de la crisis económica actual sobre su actividad, si bien tienen un impacto reducido, algo mayor en la enseñanza privada (Alicante) que en los centros concertados. La razón principal de este bajo impacto de la crisis se atribuye a la importancia que los padres asignan a la educación de sus hijos, estando dispuestos a dejar de pagar otras cosas antes que las facturas escolares.

En definitiva, la entidad considera que la aportación de la economía social a su modelo de actividad ha sido decisiva, de manera que la entidad tal vez no hubiera llegado a abrir su primer colegio, y, desde luego, no se hubiera expandido con tanto éxito, si su base legal hubiera sido otra. A medio plazo, los objetivos de la entidad pasan por consolidar el crecimiento de estos últimos años, y abordar algunos avances adicionales, tales como montar una granja escuela que permita ampliar las actividades de verano, excursiones, contacto con la naturaleza, etc.



## 9. Conclusiones

Valrisco, Sociedad Laboral Limitada y las sociedades que de ella se han ido derivando, constituyen un caso claro de organizaciones de la economía social desarrolladas voluntariamente por sus socios, sin la presión acuciante de una crisis laboral previa. Para este objetivo, la personalidad jurídica de la SLL se ha ido imponiendo, a partir de 1995, en España, por requerir un capital mínimo más bajo que otras modalidades (como las Sociedades Anónimas Laborales), y por la mayor sencillez de su gestión.

El sector al que se dedica la organización es el de la enseñanza, mayoritariamente en régimen concertado con la Administración Pública, pero también en régimen privado cuando ello no es posible. En este sector, el aumento de la demanda educativa que ha seguido al aumento de población en España y a su reubicación espacial y social ha facilitado el desarrollo de este tipo de centros, que por un lado facilitan el esfuerzo inversor de los poderes públicos, y por otro canalizan la satisfacción de algunas demandas sociales insuficientemente satisfechas.

Como consecuencia de todo ello, alrededor de Valrisco se ha configurado una red empresarial relativamente amplia en un corto período de tiempo, con un gran esfuerzo económico de sus socios, y que aún se encuentra en pleno desarrollo.

### Clave del éxito: Un colegio de su tiempo

Un lema que de alguna manera resume la aportación principal de Valrisco- Colegios El Valle es el de “Un colegio de su tiempo”. En este lema confluyen las distintas perspectivas del proyecto empresarial: la de un modelo educativo laico, de calidad, que incorpora como elementos diferenciales la vocación de su profesorado y su apuesta por el bilingüismo y las nuevas tecnologías; la de un modelo de actividades (hostelería, limpieza, polideportivos, piscinas) gestionadas internamente; y la de una organización flexible y en crecimiento

“Un colegio de su tiempo” implica un esfuerzo por detectar necesidades de los padres no cubiertas, o no plenamente cubiertas por la oferta educativa actual, y por dar respuestas prácticas y eficientes a esas necesidades. Entre estas necesidades figuran la de cubrir todos las etapas educativas, disponer de un horario que permita la conciliación de la vida laboral y profesional, asegurar unos instrumentos pedagógicos modernos y eficaces, etc.

Al mismo tiempo, Colegios El Valle proporciona una perspectiva de grupo educativo coherente, que evalúa internamente los avances educativos a nivel de ciclo, etapa, centro, etc., para definir un modelo en red en el que cada centro se beneficia de los avances pedagógicos de los demás.

Por último, cabe destacar en esta idea de “Colegio de su tiempo”, la integración en la vida educativa de los centros de factores sociales como el deporte, las actividades de naturaleza, la práctica de la cooperación al desarrollo, etc., como una manera de ampliar las capacidades sociales de los jóvenes y ofrecerles medios para el desarrollo práctico de los valores que estos centros propugnan.



TABLA 5

Presentación del modelo de actividad

Elecciones del modelo de actividad	Descripción de los elementos que constituyen el modelo de actividad
Metas del proyecto empresarial	Crear empleo y valor añadido empresarial y social, por medio de un modelo educativo integrado y de calidad.
Cliente objetivo	Padres que valoran los elementos diferenciales de los Colegios El Valle: laicidad, modernidad pedagógica, etc.
Campos de actividad que intervienen en el modelo de actividad	Todas las etapas de la enseñanza no universitaria; conciertos con la Admón. Pública, excepto para las etapas en que no es posible, así como en Alicante.
Capital relacional de la empresa	Cohesión interna de la organización. Relación con la Admón. para atender la demanda de barrios saturados.
Configuración de la cadena de valor o de la red de valor	Mix de aportaciones financieras públicas por enseñanza concertada y de ingresos propios por actividades complementarias y extraescolares.
Competencias esenciales controladas por la empresa	Modelo educativo de calidad (30 horas de clase a la semana; bilingüismo progresivo; coordinación pedagógica; actividades sociales y deportivas, etc.).
Estructura de costes	Los costes de personal del grupo suman 4.316 miles de euros (3.454,1 en Valrisco), un 43,3% de los ingresos de explotación. El resto de los ingresos se aplica a aprovisionamientos, gastos financieros, y beneficios.
Ingresos	Suman 9.966,8 miles de euros, en 2008, de los cuales la mayor parte se produce en Valrisco (Valdebernardo), con 7.160,4 miles, y en Las Tablas, con 2.222,3 miles.
Sostenibilidad del modelo de actividad	Resultados antes de impuestos positivos en todas las empresas del grupo, en 2008, excepto en Sanchinarro, aún no plenamente en explotación ese año.

Fuente: Adaptado del modelo de Osterwalder, Pigneur y Tucci (2005).



TABLA 6

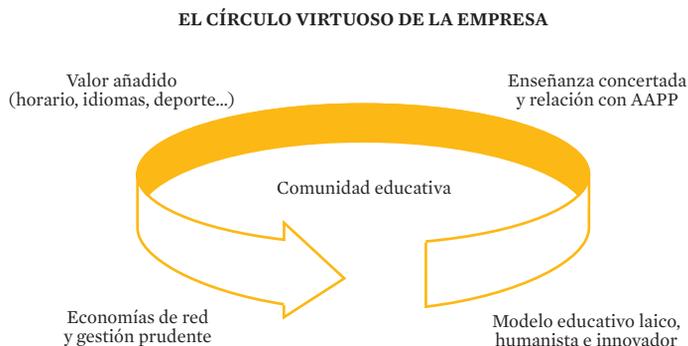
Consecuencias económicas y estratégicas del modelo de actividad

Elecciones del modelo de actividad	Consecuencias
Metas del proyecto empresarial	Ampliación de la red de Colegios “El Valle”, manteniendo su modelo educativo propio.
Cliente objetivo	Adaptación a los nuevos barrios y a las nuevas necesidades sociales en materia educativa.
Campos de actividad que intervienen en el modelo de actividad	No se plantea por ahora entrar en actividades distintas de las directamente educativas o conexas, aunque sí aumentar la rentabilidad del uso de sus instalaciones.
Capital relacional de la empresa	Mantener un personal docente y no docente motivado, activo, actualizado en sus competencias, y con posibilidades de promoción interna y externa.
Configuración de la cadena de valor o de la red de valor	El aumento de los centros debe aumentar las economías de escala en la gestión económico administrativa del grupo.
Competencias esenciales controladas por la empresa	Necesidad de mantener un modelo educativo vivo, actualizado, innovador y participativo.
Estructura de costes	A medida que los nuevos centros se desarrollan, aumenta el peso de gastos de personal, y debe bajar el peso de las amortizaciones y los gastos financieros.
Ingresos	No se aprecian cambios significativos en el modelo de ingresos a medio plazo.
Sostenibilidad del modelo de actividad	En la enseñanza concertada no se observan riesgos para la sostenibilidad. En la enseñanza no concertada hay posibilidades de menor desarrollo, aunque se estima que no se producirán recortes significativos.



FIGURA 1

Red de valor del modelo de actividad





## Centros Especiales de Empleo

### FLISA (Fundosa Lavanderías Industriales, S.A.)<sup>22</sup>



#### 1. Presentación

FLISA, Fundosa Lavanderías Industriales, S.A, es una empresa dedicada fundamentalmente a la explotación comercial de lavanderías industriales, por medio de Centros Especiales de Empleo, CEE; siendo, según sus responsables, el único CEE líder del mercado ordinario del sector en que opera. La entidad es una Sociedad Anónima Unipersonal, controlada por Fundosa Grupo, que es un conjunto de empresas que tiene por objetivo la promoción del empleo de personas con discapacidad.

Fundosa Grupo está controlado a su vez por la Fundación ONCE (entidad creada por la Organización Nacional de Ciegos Españoles, ONCE, con el fin de facilitar la integración laboral de las personas con discapacidad en España). El peso relativo de FLISA dentro de Fundosa Grupo se sitúa alrededor de un 50% de su empleo y de su facturación (tabla 1).

La empresa dispuso, en 2008, de una plantilla media de 1.468 personas, de las cuales un subtotal de 1.257 trabajadores (un 85,6%) eran personas con discapacidad. Desde el punto de vista del género, el 60% de la plantilla estaba compuesto de hombres y el 40% eran mujeres; y desde el punto de vista de sus competencias, el 88,8% de la plantilla pertenecía a la categoría de operarios. En este mismo ejercicio, Fundosa Flisa presenta un resultado del ejercicio de 3.376,8 miles de euros, lo que muestra que es posible generar empleo

<sup>22</sup> CIRIEC España agradece a D<sup>a</sup> Ana Uruñuela Ruiz, Directora Ejecutiva de Coordinación y gestión de Fundosa Lavanderías Industriales, las facilidades para la elaboración de este capítulo.

para las personas con discapacidad y, simultáneamente, generar un excedente empresarial compitiendo en el mercado ordinario.

## 2. Nacimiento y entorno

Tras la creación por la ONCE, en 1989, de Fundosa Grupo, destinado a crear empleo para personas con discapacidad distinta de las de tipo visual, este grupo seleccionó distintos sectores industriales y de servicios intensivos en trabajo y con capacidad de crecimiento. El sector de lavandería industrial fue uno de los primeros en ser motivo de atención del grupo, que, en 1990, creó Fundosa Flisa (que en el año 2010 celebra, por tanto, su vigésimo aniversario).

En la creación de FLISA jugó un papel decisivo, además de que el sector cumpliera las características generales que el grupo buscaba, la modernización del sector servicios en España a raíz de eventos como la Expo de Sevilla, los Juegos Olímpicos de Barcelona, el despliegue de la nueva oferta hotelera en toda España, o la gran ampliación de la oferta hospitalaria en todas las Comunidades Autónomas; actividades todas ellas que venían a aumentar con fuerza la demanda de servicios externalizados de lavandería industrial.

El entorno geográfico de FLISA es de carácter nacional, pues la entidad, cuya sede social se encuentra en Madrid, tiene centros de trabajo en distintas localidades de las Comunidades Autónomas de Madrid, Andalucía, la Comunidad Valenciana, Murcia, Castilla León y Castilla la Mancha. Además, FLISA controla total, o parcialmente, otras empresas de lavandería industrial en Baleares, Canarias, Cataluña, País Vasco, formando así un grupo empresarial de facto, que mantiene una unidad de gestión y unos servicios centrales comunes.

**TABLA 1**  
La relación de FLISA con las actividades de la ONCE

Organización	Sector predominante de actividad	Grupo empresarial dependiente	Empresas del grupo
ONCE, Corporación de Derecho Público	Ceguera	CEOSA	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Alentis</li> <li>· Oncisa</li> <li>· Confortel</li> <li>· Viajes 2000</li> <li>· Seguronce</li> <li>· Etc.</li> </ul>
Fundación ONCE para la Cooperación y la Integración Social de Personas con Discapacidad	Discapacidad	FUNDOSA GRUPO	<ul style="list-style-type: none"> <li>· FLISA</li> <li>· Sertel</li> <li>· Technosite</li> <li>· Galenas</li> <li>· Fundosa Social Consulting</li> <li>· Etc.</li> </ul>

Fuente: Memoria de la ONCE y su Fundación, 2008, y elaboración propia.



Las plantas de lavandería del grupo FLISA son Centros Especiales de Empleo, es decir, organizaciones que, realizando un trabajo productivo, tienen como finalidad asegurar un empleo remunerado a las personas discapacitadas, asegurar a las mismas la prestación de servicios de ajuste personal y social, y ser un medio de integración del mayor número de personas discapacitadas en el régimen de trabajo normal<sup>23</sup>.

### 3. Descripción del proyecto empresarial

La misión de la empresa FLISA se corresponde con la creación de empleo para personas con discapacidad en el sector de lavandería industrial, a través de una actividad competitiva y rentable que asegure la sostenibilidad del proyecto.

Para conseguir sus objetivos, la empresa presenta algunos factores diferenciales o específicos. El primero de ellos es el *respaldo económico* de Fundosa Grupo, que ha permitido a la empresa crecer a la velocidad que le demandaba el mercado. Este crecimiento se ha basado en la capacidad de la empresa de ofrecer *soluciones integrales* a las grandes cadenas hoteleras, en España e incluso fuera de España, incorporando a nuestro país las últimas tecnologías disponibles capaces de asegurar una limpieza de calidad a la vez que una atención específica a las características particulares de las personas con discapacidad, que constituyen el grueso de la plantilla de la empresa (por ejemplo, mediante la eliminación de esfuerzos físicos o la adaptación de la maquinaria a las necesidades de las PcD). Por último, se destaca la capacidad de la empresa para desarrollar internamente las tecnologías adquiridas en el mercado, a través de su propio Departamento de Desarrollo Interno.

El proyecto empresarial de FLISA es de carácter creativo propio, no basado, por tanto, en la imitación, ni en las economías externas de otro tipo de proyectos. Dado que la entidad fue creada por Fundosa y que esta organización sigue manteniendo el control accionarial de la misma, la continuidad en los objetivos básicos del proyecto está asegurada.

### 4. Identificación y caracterización del modelo de actividad

Las dos grandes líneas de actividad de FLISA se corresponden con los servicios integrales de ropa en el sector de hoteles y en el sector hospitalario; y se pueden resumir en los más de 150 millones de kilos de ropa que son procesados anualmente por la empresa.

Las actividades de la empresa se adaptan a todos los componentes del ciclo del producto, que van desde la recogida, transporte y clasificación de la ropa sucia, al lavado y desinfectado de la misma, su prensado y secado, y el resto de fases (doblado; repaso; plegado; empaquetado y expedición).

---

<sup>23</sup> Véase I. Antuñano (2009): *Los Centros Especiales de Empleo y el acceso al empleo de las personas con discapacidad*. CIRIEC-España (mimeo).



Al lado de las actividades típicas del sector de lavandería, la empresa lleva a cabo actividades complementarias, como son las relativas a alquiler y lavado de textiles (renting), a su servicio integral de gestión de lencería, y a otras líneas de negocio (consulting para empresas de lavandería; otros servicios), en distinta fase de maduración.

## 5. El papel de la innovación

La empresa ha diseñado una cadena completa de servicios de lavandería industrial, caracterizada por la automatización, con el fin de eliminar en la mayor medida posible el sobreesfuerzo humano físico y psíquico, sin pretender por ello la reducción de los puestos de trabajo de la entidad.

Algunas de las novedades tecnológicas introducidas por FLISA son el control de ropa mediante chips o etiquetas inteligentes, que permiten gestionar más eficientemente el producto, o los sistemas que permiten la trazabilidad o seguimiento completo de la ropa del cliente. A ello se añaden sistemas integrales para calcular la ropa necesitada por los usuarios, anticiparse a las necesidades de reposición, asegurar su disponibilidad, etc.

Entre los desarrollos tecnológicos de FLISA destacan en particular dos de ellos: el Sistema de Recuperación de Agua de Vertido del proceso de lavandería industrial, desarrollado por su centro de Sant Boi (Barcelona) y su Sistema de Aprovechamiento de Energía Solar, en Huelva. En el primero de ellos, se consigue reducir en un 40% las necesidades de agua (se pasa de 20 metros cúbicos a la hora a tan sólo 12) a la vez que se mejoran, sustancialmente, las características del agua finalmente vertida después de su reciclado. En el segundo caso, se trata de un proyecto experimental que permite calentar agua mediante placas solares, para transferir ese calor al circuito de lavandería.

## 6. La cultura corporativa

En la cultura corporativa de FLISA destacan dos características complementarias: su vocación de pertenencia a un grupo especializado en la generación de empleo para personas con discapacidad, como es Fundosa Grupo, y su vocación de empresa competitiva en el mercado ordinario, que lucha en el mercado real.

La entidad, a pesar de ser jurídicamente una Sociedad Anónima, es una empresa perteneciente a la economía social, pues es este tipo de actividad la que caracteriza a todo Fundosa Grupo (socio único de Flisa) y a cada una de sus empresas. No obstante, la entidad hace compatible esta pertenencia con la de ser una empresa rentable, líder del mercado ordinario (no protegido) de lavandería industrial, y, por tanto, diferenciada claramente de aquellos Centros Especiales de Empleo sin rentabilidad autónoma, dependientes en gran medida de las subvenciones públicas que reciben. En definitiva, la diferencia de Flisa respecto de las empresas privadas rentables radica, además de en su opción por la creación de empleo para personas con discapacidad, en la finalidad social del beneficio que genera.



Además de la creación de empleo, otras características sociales destacadas de la empresa son su compromiso en la adaptación de puestos de trabajo a las características de las personas con discapacidad; su Programa de Ayudas Sociales, con un catálogo de cincuenta medidas, que van desde apoyos a los estudios de los hijos hasta ayuda para la adquisición de un automóvil adaptado; o la participación de los empleados en los Grupos de Mejora que canalizan nuevas ideas (y que incluyen premios anuales para las ideas más útiles para el grupo). Otro elemento destacable, que se comparte con el resto de empresas vinculadas a la ONCE, es la promoción interna en el grupo, que goza de prioridad absoluta a la hora de cubrir nuevas necesidades laborales.

La empresa acredita un compromiso con una cultura de la calidad en sus procesos productivos que viene avalada por distintas certificaciones y diversos premios. Entre las certificaciones, destacan las relativas a las normas ISO 9001:2008, ISO 14.001:2004, y la OHSAS 18.001:2007, que, en algunos casos, se extienden a toda la organización y, en otros, a plantas concretas; así como el inicio en la entidad del procedimiento de implantación en la misma de la EFQM para la autoevaluación de la calidad. Entre los premios, podemos destacar el de la Sección Española del Premio Europeo de Medio Ambiente, por la puesta en marcha del Sistema para la recuperación de agua de vertido procedente de lavandería industrial, así como la concesión del sello Madrid Excelente, una distinción de la Comunidad de Madrid en pro de la mejora de la calidad de los servicios públicos.

## 7. Configuración organizativa

FLISA y el resto de lavanderías que constituyen su grupo (tabla 2) proporcionan servicio a todo el territorio nacional con una sede social radicada en Madrid, si bien los domicilios sociales de las empresas del grupo se encuentran en distintas Comunidades Autónomas: Madrid, en el caso de FLISA, que abarca todos los centros de trabajo excepto los de Cataluña, Canarias, País Vasco e Islas; Cataluña, en el caso de Flisa Cataluña y de CIPO Flisa; País Vasco, en el caso de Euskalduna y de Nervión, en proceso de fusión; Canarias, en el caso de Flisa Canarias; Baleares, en el caso de Lavandería Amalia<sup>24</sup>.

El modelo descentralizado de actividad de Flisa se explica, principalmente, por las ventajas que ofrece a la hora de contratar con las Administraciones Públicas. A pesar de su diversidad geográfica, la empresa está dirigida de una manera centralizada y opera funcionalmente de manera similar en todas sus plantas. Según los datos de CEPES, el “grupo FLISA” encabezaba, en 2008, el ranking de CEE de España, con un empleo de 2.513 trabajadores, y una facturación de 89 millones de euros<sup>25</sup>.

En cuanto a lo referente a la personalidad jurídica de las empresas, ésta reviste la forma de Sociedad Anónima en FLISA y en sus homólogas autonómicas (Flisa Canarias y Flisa

<sup>24</sup> La empresa informa que, en 2008, Fundosa Grupo pasó a hacerse cargo directamente de las empresas previamente controladas de forma minoritaria por Flisa.

<sup>25</sup> CEPES (2010): Empresas relevantes de la Economía Social, 2008/2009.

Cataluña). Sin embargo, las demás entidades del grupo (CIPO Flisa, Lavanderías Amalia, Lavandería Euskalduna y Lavandería Nervión), son sociedades limitadas, una fórmula que permitía el mantenimiento de socios privados en tanto se considerara necesario.

**TABLA 2**  
El grupo FLISA, 2008

	% propiedad de Fundosa	Plantilla anual media	% de mujeres	% de operarios
Flisa, S.A.	100	1.468	40,0	88,8
Flisa Canarias, S.A.	100	157	42,8	91,7
Flisa Cataluña, S.A.	100	480	44,1	88,3
Lavandería Euskalduna	100	30	43,7	90,0
Lavandería Nervión	100	32	75,0	81,2
CIPO Flisa	50	224	48,7	94,2
Lavandería Amalia, S.L.	50	96	90,6	46,0
Total grupo	—	2.487	43,1	86,8

Fuente: Auditorías de Flisa y su grupo, y elaboración propia.

### 8. Consecuencias estratégicas y económicas del modelo de actividad

Los ingresos de FLISA crecieron un 52,1% entre 2005 y 2008, con una tasa anual media no acumulativa superior al 17%. Por otra parte, los fondos propios de la empresa han crecido entre 2005 y 2008 un 64,3%, por encima del aumento relativo del activo total y de los ingresos de explotación; lo que indica un reforzamiento de la situación patrimonial de la entidad (tablas 3 y 4).

**TABLA 3**  
Indicadores económicos de Fundosa Lavanderías Industriales, FLISA. 2005-2008. (Índices Base 2005 = 100)

	2005	2006	2007	2008
Activo	100	104,5	100,3	115,4
Fondos propios	100	102,3	117,4	164,3
Ingresos de explotación	100	120,0	132,6	152,1
Gastos de personal	100	118,1	128,9	142,5
Resultado del ejercicio	100	56,6	144,7	286,6

Fuente: SABI y elaboración propia.



El aumento del empleo en la empresa ha sido de un 22,2% entre 2005 y 2008, lo que en relación al aumento del 42,5% de los gastos de personal en el período supone un aumento de ingresos por trabajador del 16,5%. Los resultados empresariales se han más que duplicado en el mismo período, a pesar de su descenso puntual en el ejercicio 2006. La ratio Resultados / Ingresos anuales de explotación ha aumentado de un 3,0%, en 2005, a 5,6%, en 2006, reflejando así los aumentos de productividad generados en la empresa.

 **TABLA 4**  
FLISA y el grupo Flisa. Indicadores del ejercicio 2008

	<b>Resultado</b> (miles de euros)	<b>Fondos propios</b> (miles de euros)	<b>Resultados /</b> <b>Fondos propios (%)</b>
Fundosa Flisa, S.A.	3.376,8	37.990,0	8,9
Flisa Canarias, S.A.	424,7	6.551,4	6,5
Flisa Cataluña, S.A.	326,0	12.580,1	2,6
Lavandería Euskalduna	(156,1)	1.264,5	-12,3
Lavandería Nervión	(233,7)	(386,1)	—
CIPO Flisa	144,7	3.289,7	4,4
Lavandería Amalia, S.L.	(58,6)	1.097,1	-5,3

Fuente: Auditorías de Flisa y su grupo, y elaboración propia.

Fundosa Flisa dispone de un Plan estratégico, que, en mayo de 2010, se encontraba en revisión. La empresa efectúa sus revisiones del Plan Estratégico antes de su vencimiento, y prepara planes y presupuestos anuales que lo desarrollan y concretan cada ejercicio. Cada Plan incorpora una serie de indicadores de actividad, que permiten evaluar las desviaciones con facilidad.

Los efectos de la crisis económica actual sobre FLISA se han dejado notar en su actividad, si bien la empresa informa que ello no ha conducido a una caída global de sus ventas ni de sus resultados. Para neutralizar el impacto de la crisis, Flisa ha actuado en una doble dirección: internamente, mediante los procedimientos típicos de gestión frente a la caída de la demanda (control exhaustivo de costes, optimización de los recursos de ingeniería, retrasos en las inversiones menos imprescindibles a corto plazo); y externamente, compensando la menor demanda en el mercado hotelero con un aumento de la actividad en el mercado hospitalario, que por su mayor estabilidad y su menor estacionalidad asegura una parte creciente de la carga de trabajo de la empresa.



## 9. Conclusiones

La empresa FLISA se caracterizó desde sus orígenes por su capacidad de identificar una actividad económica, la lavandería industrial, de gran potencial de crecimiento, particularmente idónea para el empleo de algunas categorías de personas con discapacidad, y en la que las economías de escala y el progreso tecnológico resultan ser elementos diferenciadores adicionales frente a la competencia.

Para ello, la empresa dispone del soporte institucional y financiero de Fundosa Grupo, y, en general, de la ONCE, lo que le ha permitido un esfuerzo inversor considerable sin depender de la financiación ajena al grupo. Además, la empresa va añadiendo a la actividad económica central una serie de servicios adicionales, y los va integrando en una cadena de valor que trata de satisfacer todas las necesidades de su clientela en las áreas de actividad cubiertas por la entidad.

Como resultante de todo ello, FLISA es, actualmente, una empresa que aumenta año a año su plantilla, compuesta de manera ampliamente mayoritaria por personas con discapacidad (aproximadamente, un 85% del total); que incrementa regularmente sus ingresos de explotación, y que presenta un resultado del ejercicio al alza en el período considerado. Resultado que en última instancia revierte en el aumento de los fondos propios de la entidad, en el aumento de sus inversiones y empleos, y en las mejoras sociales para su plantilla.

### Clave del éxito: desarrollo de competencias diferenciales

FLISA es una empresa líder en su sector y que basa su actividad en el trabajo de personas con discapacidad. Es la conjunción de ambas características lo que resulta más llamativo de un proyecto empresarial plenamente integrante de la economía social de mercado.

La gran lección del modelo de actividad de FLISA es su capacidad de generar empleo sostenible para personas con discapacidad, mediante una actividad competitiva en el mercado ordinario, y a partir de una estructura empresarial flexible y adaptada al territorio.

Generar empleo sostenible implica no sólo crear puestos de trabajo, sino hacerlo de manera estable, sin depender de ayudas directas a la explotación por parte de las Administraciones Públicas. Tal estabilidad se consigue en la empresa mediante el desarrollo de competencias diferenciales, tales como la integración de sus servicios, la disponibilidad de los mismos en todo el territorio nacional, y su esfuerzo de innovación tecnológica.

Además, la sostenibilidad del empleo de las personas con discapacidad supone en la empresa un conjunto de apoyos específicos a sus trabajadores, tales como, por ejemplo, los referidos a la adaptación de los puestos de trabajo, o la cobertura puestos de mayor responsabilidad a través de la promoción interna, que forman parte de la propia misión de la entidad.



TABLA 5

Presentación del modelo de actividad

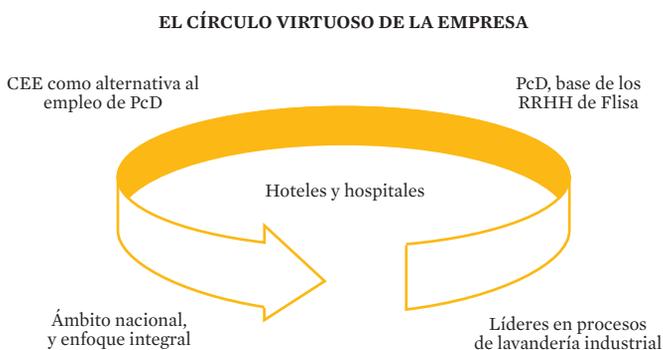
Elecciones del modelo de actividad	Descripción de los elementos que constituyen el modelo de actividad
Metas del proyecto empresarial	Impulso del empleo de PcD, por medio de actividades de lavandería industrial.
Cliente objetivo	Cadenas hoteleras e instalaciones hospitalarias, que externalizan sus servicios de lavandería.
Campos de actividad que intervienen en el modelo de actividad	Lavandería industrial; esterilización de textiles y material quirúrgico; gestión de residuos sanitarios; proveedor de ropa de uniformidad y equipos de protección individual.
Capital relacional de la empresa	Relaciones con las AAPP, y con las empresas que demandan servicios de lavandería y contratación con CEE como sustitutivos del empleo de PcD.
Configuración de la cadena de valor o de la red de valor	Red de valor intensiva en mano de obra de cualificación media baja, pero incluyendo la aplicación de maquinaria moderna y procesos de limpieza industrial que respetan el medio ambiente.
Competencias esenciales controladas por la empresa	Procesos modernos e integrales de lavandería industrial, en todo el territorio nacional.
Estructura de costes	2008: Gastos de personal, un 40,1% de los gastos totales; aprovisionamientos, un 13,2%; otros gastos de explotación, un 37%; y amortizaciones, un 9,7%.
Ingresos	2008: Ingresos totales, 60,1 millones de euros (52,3 de cifra neta de negocios, y 7,8 de otros ingresos de explotación, sobre todo subvenciones aplicadas).
Sostenibilidad del modelo de actividad	Resultado del ejercicio positivo en el período considerado; y creciente en 2007 y 2008.

Fuente: Adaptado del modelo de Osterwalder, Pigneur y Tucci (2005).

**TABLA 6**  
Consecuencias económicas y estratégicas del modelo de actividad

Elecciones del modelo de actividad	Consecuencias
Metas del proyecto empresarial	Continuar la creación de empleo de PcD, consolidando y ampliando las actividades del grupo FLISA
Cliente objetivo	Perspectiva de ampliación hacia la limpieza industrial en centros de atención a la dependencia, y en la uniformidad laboral.
Campos de actividad que intervienen en el modelo de actividad	Ampliación de servicios conexos a la actividad central de lavandería industrial (gestión por ordenador del stock de ropa del cliente, etc.).
Capital relacional de la empresa	Se considera bien consolidado, tanto en relación a las AAPP como a las empresas clientes del sector privado.
Configuración de la cadena de valor o de la red de valor	Continuar los procesos de innovación tecnológica y atención al impacto ambiental.
Competencias esenciales controladas por la empresa	No se observa riesgo de pérdida de las competencias esenciales.
Estructura de costes	Los gastos de explotación distintos de los de personal y aprovisionamientos aumentan su peso relativo.
Ingresos	Se prevé adaptarse a la crisis de la demanda hotelera aumentando la cifra de ventas al sector hospitalario.
Sostenibilidad del modelo de actividad	FLISA no presenta problemas de financiación ajena, y sus amortizaciones están estabilizadas o a la baja desde 2005. El riesgo de caída de la demanda en el sector es menor que en otras actividades.

**FIGURA 1**  
Red de valor del modelo de actividad





## Centros Especiales de Empleo

### Fundosa Technosite, S.A.<sup>26</sup>



#### 1. Presentación

Fundosa Technosite, S.A., es una empresa de servicios en Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, TIC, especializada en facilitar la accesibilidad de las aplicaciones TIC de sus clientes. La entidad es una Sociedad Anónima controlada íntegramente por el Grupo Fundosa, que es un conjunto de empresas creado en 1989 y controlado por la Fundación ONCE (entidad creada por la Organización Nacional de Ciegos Españoles, ONCE, con el fin de facilitar la integración laboral de las personas con discapacidad en España). La oficina de la empresa en Madrid es un Centro Especial de Empleo.

Nacida, inicialmente, con un volumen de empleo de apenas una veintena de personas, Technosite dispone a finales de 2009 de una plantilla total de 129 personas, de las cuales 54 (es decir, un 41,9%) son personas con discapacidad. En el período 2005-2009, que es el cubierto en este estudio, la empresa presenta beneficios en todos los ejercicios, y ello a pesar de que sus gastos en I+D han ido creciendo considerablemente a partir de 2007.

#### 2. Nacimiento y entorno

La empresa Technosite nace, en 1997, con el nombre entonces de Fundosa Teleservicios, y con el objetivo de proporcionar servicios telemáticos (a distancia) a otras empresas, en condiciones de mercado. A partir de ello, la entidad ha ido adaptando su actividad a distintos

<sup>26</sup> CIRIEC España agradece a D<sup>a</sup> Blanca Correa Alcanda, Directora General de Fundosa Technosite, las facilidades para la elaboración de este capítulo.

cambios en los mercados en que actúa, pasando en sucesivas épocas a crear un portal de referencia europea en el mundo de las personas con discapacidad (Discapnet), a ofrecer sus conocimientos en creación de webs a otras empresas, proporcionar servicios de certificación de la accesibilidad de las webs de terceros, y más recientemente introducirse en el campo de la Investigación básica y aplicada relacionado con la interoperabilidad de las tecnologías que facilitan el acceso de la población a los servicios de la sociedad de la comunicación.

El entorno geográfico de Technosite es de carácter global, pues la entidad actúa en España (con sede social en Madrid, y delegaciones en Madrid, Barcelona y Sevilla), así como en Bruselas. La delegación de Madrid es un Centro Especial de Empleo, es decir, una organización que, realizando un trabajo productivo, tiene como finalidad asegurar un empleo remunerado a las personas discapacitadas, asegurar a las mismas la prestación de servicios de ajuste personal y social, y ser un medio de integración del mayor número de personas con discapacidad en el régimen de trabajo ordinario<sup>27</sup>. El entorno social de la empresa está vinculado a las actividades de la ONCE del modo que se resume en la tabla 1.



TABLA 1

La relación de Technosite con las actividades de la ONCE

Organización	Sector predominante de actividad	Grupo empresarial dependiente	Empresas del grupo
ONCE, Corporación de Derecho Público	Ceguera	CEOSA	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Alentis</li> <li>· Oncisa</li> <li>· Confortel</li> <li>· Viajes 2000</li> <li>· Seguronce</li> <li>· Etc.</li> </ul>
Fundación ONCE para la Cooperación y la Integración Social de Personas con Discapacidad	Discapacidad	FUNDOSA GRUPO	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Flisa</li> <li>· Sertel</li> <li>· Technosite</li> <li>· Galenas</li> <li>· Fundosa Social Consulting</li> <li>· Etc.</li> </ul>

Fuente: Memoria de la ONCE y su Fundación, 2008, y elaboración propia.

### 3. Descripción del proyecto empresarial

Según sus responsables, la *misión* de Technosite es desarrollar proyectos tecnológicos con calidad, en los que las nuevas tecnologías y los criterios de accesibilidad sean el eje fundamental, integrando a personas con discapacidad con criterios de rentabilidad económica.

<sup>27</sup> Véase I. Antuñano (2009): *Los Centros Especiales de Empleo y el acceso al empleo de las personas con discapacidad*. CIRIEC-España (mimeo).



ca y social. En este marco, la empresa ha desarrollado su propia *visión* a medio plazo en la que Technosite se percibe, en 2013, como una empresa rentable y con un volumen de actividad creciente, líder en consultoría, investigación y servicios en accesibilidad a las TIC, caracterizada tanto por la calidad de sus servicios como por un profundo conocimiento de las necesidades de sus usuarios (derivado de su amplia base laboral de personas con discapacidad) y por su compromiso en la integración laboral y social de las personas con discapacidad.

Los principales componentes del modelo de actividad de la empresa son los siguientes: vender el desarrollo por la empresa de webs accesibles; ayudar a otras empresas, a través de la certificación, a construir webs accesibles; desarrollar estudios e investigaciones de carácter social; y llevar a cabo consultoría en este área.

El proyecto empresarial experimentó en 2008 un avance considerable con la apertura de una delegación de Technosite en Bruselas, lo que ha permitido a la entidad conseguir en 2009 tres licitaciones importantes y un proyecto contratado a escala europea.

El proyecto empresarial de Technosite es de carácter creativo propio, no basado, por tanto, en la imitación, ni en las economías externas de otro tipo de proyectos. Dado que la entidad fue creada por Fundosa y que esta fundación sigue manteniendo el control accionario de la misma, existe una continuidad completa en los objetivos básicos del proyecto.

#### 4. Identificación y caracterización del modelo de actividad

El modelo de actividad de Technosite está integrado por un portfolio de seis grupos de servicios. Dentro de los servicios TIC, se encuentran los relativos a Internet (desarrollo de páginas web y de intranets), desarrollo de aplicaciones con tecnología de Internet, Business Intelligence (herramientas para la mejora de la gestión de la empresa), contenidos digitales, y e-learning (enseñanza mediante recursos electrónicos). En la categoría de servicios de accesibilidad, la entidad incluye servicios de consultoría, formación, auditoría y certificación, y análisis de experiencias de usuarios. En el apartado de estudios, se sitúan los relativos a Observatorios de la accesibilidad, estudios sociales sobre determinados colectivos poblacionales, Libros Blancos sobre la materia, y los planes de accesibilidad TIC. En el área de Investigación y Desarrollo, Technosite trabaja, principalmente, en el desarrollo del proyecto INREDIS (Interfaces de Relación entre el Entorno y las Personas con Discapacidad), aprobado en 2007 por el Ministerio de Industria, y que está siendo llevado a cabo por un consorcio de 14 empresas y 18 centros de investigación. Se trata de generar interfaces multimodales y ubicuos, que conecten los distintos sistemas TIC entre sí, y permitan la interoperabilidad de los mismos (presentando los distintos contenidos en la modalidad de conexión que cada usuario precisa).

Por su especial importancia en la entidad, hay que citar el desarrollo de Discapnet y de DONO. Discapnet es una iniciativa en favor de la integración de las personas con discapacidad, creada, en 1998, y que, actualmente, está financiada por la Fundación ONCE y Technosite. Se compone básicamente de un servicio de información para las organizacio-



nes, los profesionales y las personas con discapacidad y sus familiares; y una plataforma para el desarrollo de acciones dirigidas a promover la participación en la vida económica, social y cultural de las personas con discapacidad. Con más de ocho millones de visitas anuales, Discapnet es la principal referencia documental sobre discapacidad en el mundo hispano. Por su parte, DONO es una iniciativa conjunta de Technosite y TechSoupGlobal, que ofrece a las ONG y fundaciones una amplia gama de donaciones de productos tecnológicos, con el último objetivo de fortalecer su capacidad organizativa.

En la ordenación de *stakeholders* por niveles de importancia, Technosite cita en los tres primeros lugares al personal propio, a la propiedad de la empresa, y a los clientes de la misma. El hecho de situar en primer lugar, al personal propio indica con claridad la elevada prioridad que asigna la empresa a su capital humano, como consecuencia lógica de su especial empeño en el fomento de la integración laboral de las personas con discapacidad.

Las ventajas competitivas que la empresa ha identificado, o, dicho de otra manera, el valor diferencial de sus servicios para sus clientes, se fundamenta en tres factores relacionados entre sí: su capacidad de integración de las diversas tecnologías y dispositivos de acceso a la información y la comunicación; su capacidad de integrar distintos conocimientos, estándares técnicos y normativas españolas y europeas, que por su carácter disperso son difíciles de gestionar de manera aislada; y su capacidad de superar la brecha existente entre las posibilidades ofrecidas por los recursos tecnológicos de las TIC, de un lado, y el uso efectivo que de los mismos pueden llevar a cabo realmente los usuarios no especializados.

Dentro del empleo de Technosite, una característica diferencial respecto a otras empresas del sector es su capacidad de generación de puestos de trabajo para personas discapacidad. Las 54 personas de este tipo que figuran en la plantilla de la entidad a finales de 2009 incluyen 17 personas afiliadas a la ONCE, 3 personas con discapacidad visual, no pertenecientes a la ONCE, 26 personas con discapacidad física, 5 personas con discapacidad psíquica, y 3 personas con discapacidad sensorial distinta de la de tipo visual.

La mayor parte del empleo en Technosite es de personas con titulación, generalmente con licenciatura o Ingeniería en el área de las TIC. El porcentaje de empleo femenino se encuentra alrededor del 30%, que se considera un tanto bajo, y ello a pesar de la existencia en la entidad de un Plan de Igualdad que trata de mejorar esta situación (tabla 2).

La entidad presenta un balance laboral no conflictivo, con apenas un par de despidos en los últimos nueve años, y con un modelo de carrera que prima la permanencia y la promoción en la empresa, así como una especial comprensión de algunas necesidades personales que pueden surgir como consecuencia de las discapacidades que presenta parte de la plantilla.



TABLA 2

Evolución de la plantilla de Technosite

Año	Plantilla Media anual*	Personas tituladas / Plantilla (%)	Mujeres / Plantilla (%)
2005	72,3	56,6	28,6
2006	90,3	57,2	30,2
2007	94,7	55,2	33,7
2008	108,3	58,2	32,1
2009	122,6	58,4	29,3

\* A tiempo completo equivalente.

Fuente: Technosite, y elaboración propia.

La empresa señala la dificultad que se le presenta bastante a menudo de encontrar personas con discapacidad y con cualificación elevada en el sector de las TIC. Los puestos de trabajo se ofertan, sucesivamente, dentro del Grupo Fundosa, de la Fundación ONCE, de la base de afiliados de la ONCE, etc., y sólo si no se cubren se recurre después a otros sistemas más convencionales.

## 5. El papel de la innovación

La empresa Technosite lleva a cabo, fundamentalmente, innovaciones de producto, y con una carácter radical o “revolucionario”, aunque reporta, asimismo, pero con menor énfasis, la existencia en la entidad de innovaciones de proceso y de organización, y, en un tercer plano, de innovaciones en comercialización. La empresa informa de una inversión en I+D en el ejercicio 2009 de 1.484,7 miles de euros, que supone un 18% de los ingresos en este año.

Como es lógico en una empresa del sector de las TIC, la entidad concede una máxima valoración a cuestiones como el uso de Internet, el empleo de herramientas de gestión de código abierto, y al uso de herramientas de web social; aunque reconoce, por el contrario, una implantación aún insuficiente de la gestión por competencias.

Algunos aspectos particulares de la innovación practicada por la empresa son su utilización de procesos de innovación abiertos o colaborativos, a través de una amplia red de partners con conocimientos especializados. Un ejemplo de este último aspecto es la apertura por la empresa de convocatorias al personal de ideas para proyectos, con incentivos económicos concretos para las mismas.

Un aspecto destacable en cuanto al papel de la innovación en la empresa es la existencia en la misma de informes de vigilancia tecnológica, que, de manera sistemática y periódica (mensual y trimestral), alerta a la entidad de los avances tecnológicos en el sector.



## 6. La cultura corporativa

De las diferentes opciones de cultura corporativa planteadas a la empresa por parte del equipo entrevistador, la entidad indicó una valoración máxima dentro de la misma de las recompensas a los aciertos y de la aceptación del derecho al error; lo que resulta coherente con la especial necesidad de asunción de riesgos en una empresa del sector de las TIC.

Por otro lado, la pertenencia de Technosite a la economía social es un rasgo cultural intrínseco de la entidad, pues no en vano la empresa está controlada al 100% por la Fundación ONCE. Sin el especial empeño de la empresa en encontrar talento en materia de TIC en personas con discapacidad, el proyecto empresarial sería imposible de entender, pues es esta característica (la “marca ONCE”) la que, en buena medida, constituye la primera carta de presentación comercial de Technosite. Al mismo tiempo, esta especificidad no deja de suponer ciertas limitaciones y retos; por ejemplo, a la hora de conseguir el cumplimiento de los ratios de empleo de personas con discapacidad, o de gestionar el talento de personas para las cuales la conciliación de la vida personal y profesional plantea unas necesidades particulares.

La cultura de calidad dentro de Technosite se acredita, por ejemplo, mediante el acceso por la empresa (en 2005) a la acreditación de cumplimiento de la norma UNE EN ISO 9001:2000, para las actividades de Diseño, Desarrollo e implementación de páginas web, Consultoría en accesibilidad y usabilidad de las webs, Servicios de Hosting (alojamiento) de información electrónica de terceros, y de Consultoría en Business Intelligence.

## 7. Configuración organizativa

Desde el punto de vista organizativo, la entidad no se identifica, específicamente, con ninguna de las estructuras habituales (funcional, divisional, matricial), ni informa de especiales niveles de flexibilidad o de integración organizativa.

Su diferenciación en este apartado se produce por el lado de las características del capital humano de la empresa, a los que se reconoce niveles altos de capacidad de trabajo en equipo, de participación en los procesos de innovación desarrollados por la empresa, y en su capacidad e adaptación a los cambios organizativos. Se asume asimismo un elevado nivel de movilidad funcional en la entidad, de manera que la dirección de la empresa dispone en cada momento de personas capaces de sustituir a las demás en caso necesario.

## 8. Consecuencias estratégicas y económicas del modelo de actividad

Technosite dispone de sistemas formales de planificación estratégica (en concreto, dispone un Plan Estratégico de carácter no público), y efectúa un seguimiento y control sistemático de la estrategia por medio de informes periódicos.



La empresa se desmarca claramente de las estrategias de competitividad vía costes y precios y de las estrategias de diversificación, para concentrarse en estrategias de diferenciación (calidad y promoción de las personas con discapacidad), segmentación de la clientela, especialización, e innovación. En su estrategia de crecimiento, apuesta tanto por el crecimiento interno (creación de nuevas capacidades con los recursos existentes) como de crecimiento externo, a través de alianzas y acuerdos con distintos partners nacionales e internacionales.

Los ingresos de Technosite crecieron un 71,9% entre 2005 y 2008, aunque en 2009 experimentaron una reducción del 9,2% sobre el año precedente. A pesar de ello, los resultados empresariales en 2009 mejoraron un 13,9% sobre los correspondientes a 2008. Por otra parte, el patrimonio neto de la empresa está creciendo ligeramente por encima de su activo total, lo que refleja una estructura financiera estable (tabla 3).



**TABLA 3**

Indicadores económicos de Technosite, 2005-2009. (Índices Base 2005 = 100)

	2005	2006	2007	2008	2009
Activo	100	117,0	126,3	180,8	196,7
Patrimonio neto	100	112,8	127,6	212,4	224,5
Ingresos totales	100	108,3	123,4	171,9	158,4
Gastos de personal	100	129,1	141,7	179,4	213,6

Fuente: Technosite y elaboración propia.

El aumento del empleo en la empresa ha sido de un 69,6% entre 2005 y 2009, situándose por encima del crecimiento de sus ingresos totales (que fue del 58,4% en el mismo período).

Los resultados empresariales de Technosite, positivos en el quinquenio 2005-2009, se recoraron, sensiblemente, en 2006, como consecuencia de la finalización de las transferencias de la UE al proyecto Discapnet, y desde entonces se encuentran progresando de manera moderada. La ratio Resultados / Ingresos anuales pasó de un 6,6%, en 2005, a 1,99%, en 2006, y es de un 2,0%, en 2009.

Los efectos negativos de la crisis económica actual sobre Technosite han sido hasta la fecha relativamente poco intensos, pues la empresa reaccionó, a partir de 2007, reorientando parte de su actividad hacia la Investigación, mediante el proyecto INREDIS. Las mayores dificultades previstas para un futuro próximo tienen que ver con el estancamiento previsible de la demanda de las administraciones públicas.



## 9. Conclusiones

Fundosa Technosite es una sociedad anónima que, al estar controlada por el grupo Fundosa, pertenece de lleno al sector de la economía social, en este caso a su sector de mercado, que busca generar empleo de calidad para las personas con discapacidad compitiendo en un sector tecnológicamente avanzado como es el de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones.

La empresa ha ido desarrollando distintas actividades TIC, desde las más conocidas como son el diseño y mantenimiento de páginas web, a las soluciones para los problemas de accesibilidad y usabilidad, y a las investigaciones más recientes en el campo de la interoperabilidad de distintas aplicaciones y dispositivos.

A lo largo de sus trece años de vida, la empresa ha aumentado su empleo, en particular el de personas con discapacidad, y sus activos, con una rentabilidad financiera positiva, aunque moderada. Su modelo de actividad, que cada pocos años necesita repensarse para atender a las circunstancias de un mercado tan cambiante como el de las TIC, debe rentabilizar al máximo las elevadas inversiones en I+D, que viene efectuando en los últimos ejercicios.

### Clave del éxito: integración de las personas con la tecnología

La integración de las personas con la tecnología es un lema que viene a reflejar bastante fielmente el sentido último de la actividad de Technosite. La empresa es un ejemplo que demuestra la viabilidad de iniciativas empresariales que apuestan por el desarrollo de nuevas tecnologías, por el empleo de personas con discapacidad, y por la sensibilidad de la sociedad a las necesidades de accesibilidad y usabilidad de distintos colectivos sociales.

Esta integración de las personas con la tecnología es también una necesidad en las empresas clientes de Technosite, que la empresa trata de resolver de una manera global. La complejidad de la normativa legal en este sector, de los dispositivos y aplicaciones disponibles, de los estándares técnicos más utilizados, etc., hace que los clientes reclamen no sólo soluciones tecnológicas eficientes, sino también certificación, consultoría, investigación social, análisis de buenas prácticas, etc.

El ejemplo de Technosite ha demostrado que es posible llevar a cabo una actividad rentable en las áreas de actividad mencionadas, a partir de una base laboral con un alto porcentaje de personas con distintas discapacidades (visuales, sensoriales, psíquicas), y un porcentaje elevado de personas tituladas. La experiencia de gestión laboral de la empresa muestra, asimismo, que es posible conciliar la vida profesional y laboral de las personas con discapacidad, en un entorno empresarial de alta productividad.

La integración de Fundosa Technosite en el Grupo Fundosa (el grupo empresarial de la ONCE para la promoción del empleo de personas con discapacidad distinta de las de tipo



visual) ofrece a la empresa una imagen social y una visibilidad, que le facilita sus relaciones comerciales; pero tales relaciones dependen, en definitiva, de la eficacia de sus soluciones tecnológicas.

**TABLA 4**  
**Presentación del modelo de actividad**

<b>Elecciones del modelo de actividad</b>	<b>Descripción de los elementos que constituyen el modelo de actividad</b>
Metas del proyecto empresarial	Impulso del empleo de PcD, vía desarrollo de proyectos TIC de calidad, centrados en la accesibilidad.
Cliente objetivo	Empresas y AAPP con necesidades TIC avanzadas, sensibles a la importancia de la accesibilidad y usabilidad de sus webs y productos tecnológicos.
Campos de actividad que intervienen en el modelo de actividad	El campo de actividad es el sector TIC, en sus diferentes modalidades: diseño y gestión de webs; certificación; Business Intelligence; e-learning; Investigación; etc.
Capital relacional de la empresa	Elevado capital relacional, tanto vía grupo Fundosa y ONCE, como con las AAPP (UE, España), y las empresas más importantes del país.
Configuración de la cadena de valor o de la red de valor	Elevada intensidad del trabajo en la cadena de valor. Empleo centrado en personas con titulación. Generación de empleo (aumento del 69,6% entre 2005 y 2009).
Competencias esenciales controladas por la empresa	Integración de tecnologías y dispositivos de acceso. Conocimiento de las necesidades TIC de las PcD.
Estructura de costes	Gastos de explotación, 2008: personal, 44,6%; consumos de explotación, 33,1; otros gastos de explotación, 19,7%. Equilibrio entre ingresos y gastos financieros.
Ingresos	En 2008, los ingresos por ventas fueron un 70,1% de los ingresos totales, pasando al 84,6%, en 2009. El resto son otros ingresos de explotación, básicamente conciertos.
Sostenibilidad del modelo de actividad	La empresa ha mantenido beneficios en todos los ejercicios del período 2005-2009.

Fuente: Adaptado del modelo de Osterwalder, Pigneur y Tucci (2005).



TABLA 5

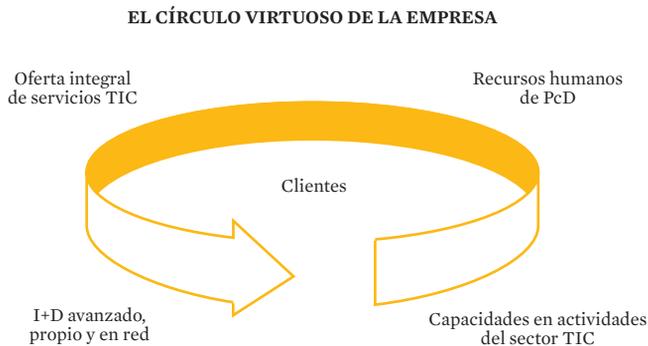
Consecuencias económicas y estratégicas del modelo de actividad

Elecciones del modelo de actividad	Consecuencias
Metas del proyecto empresarial	Necesidad de adaptación periódica a cambios en el sector TIC y a cambios en el entorno institucional de la empresa.
Cliente objetivo	Mantener y ampliar una cartera de clientes muy valiosa, adquirida a lo largo de los años.
Campos de actividad que intervienen en el modelo de actividad	Redirección de la empresa hacia los segmentos de actividad con más futuro y mayores barreras tecnológicas de entrada.
Capital relacional de la empresa	Consolidación de la “marca” (Fundación ONCE), y puesta en valor de la experiencia de Technosite en problemas de accesibilidad de las PcD.
Configuración de la cadena de valor o de la red de valor	Ciertas dificultades para encontrar, formar y promocionar PcD con capacidades tecnológicas avanzadas.
Competencias esenciales controladas por la empresa	La oferta de servicios integrales en el sector TIC es una característica diferencial de la entidad (“ADN” empresarial).
Estructura de costes	Se considera estabilizada. El % de externalización de los costes de explotación distintos de los de personal podría permitir ahorros a medio plazo.
Ingresos	La evolución de los ingresos por ventas ha sido muy positiva hasta ahora. Las dificultades pueden venir, sobre todo, por los otros ingresos de explotación (conciertos, subvenciones).
Sostenibilidad del modelo de actividad	La rentabilidad financiera es un porcentaje reducido de los ingresos totales. La sostenibilidad de la empresa depende de su capacidad de mantener la clientela tradicional, y de la rentabilidad de los proyectos de investigación en marcha.



FIGURA 1

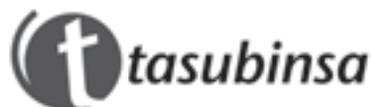
Red de valor del modelo de actividad





## Centros Especiales de Empleo

Tasubinsa<sup>28</sup>



### 1. Presentación

La empresa Talleres Auxiliares de Subcontratación Industrial Navarra, Sociedad Anónima, Tasubinsa, es un Centro Especial de Empleo, CEE, que ofrece recursos de subcontratación industrial y de servicios a sus empresas clientes, proporcionados por una plantilla compuesta en su mayor parte por personas con discapacidad intelectual. Además de su actividad como Centro Especial de Empleo, la empresa es un Centro Ocupacional, en la que trabajan en abril de 2010 un total de 593 personas; si bien en este informe, dedicado a analizar las actividades del sector de mercado de la economía social, se analizará solamente la actividad de la entidad como CEE.

El capital de la sociedad se encuentra repartido entre la Asociación Navarra a favor de las personas con discapacidad intelectual, ANFAS, que controla un 78% del mismo, y por Fundosa Grupo (grupo empresarial de la Fundación ONCE, dedicado a la creación de empleo para personas con discapacidad), que controla el 22% restante. La finalidad social tanto de ANFAS como de Fundosa Grupo hace que Tasubinsa, a pesar de su forma jurídica de Sociedad Anónima, carezca de fin de lucro y pertenezca al sector de mercado de la economía social, como el resto de entidades que se consideran en esta investigación.

Tasubinsa dispuso, en 2009, de una plantilla media en su CEE de 692 personas, de las cuales un subtotal de 537 trabajadores (un 77,6%) eran personas con discapacidad. Desde el punto de vista de género, el 41,3 de la plantilla estaba compuesto por mujeres y el

---

<sup>28</sup> CIRIEC España agradece a D. José Pérez Plano, Director Gerente de Tasubinsa, D. Felipe Oronsope Barbarie, Director del Área de Administración y Finanzas, y D<sup>a</sup> Josune Valdivieso López, Adjunta a la Gerencia, las facilidades para la elaboración de este capítulo.

58,7% por hombres; y, desde el punto de vista de sus competencias, el 85,3% de la plantilla pertenecía a la categoría de operarios. Los trabajadores discapacitados acceden a la empresa directamente orientados por los Equipos de Valoración y Orientación del Gobierno de Navarra, y la entidad los inserta profesionalmente.

## 2. Nacimiento y entorno

El nacimiento de Tasubinsa tuvo lugar en diciembre de 1989, fruto de un acuerdo entre el Gobierno de Navarra y ANFAS por el cual se segregó de esta asociación su componente laboral. De este modo, ANFAS continúa prestando servicios a las personas con discapacidad en las áreas de ocio, tiempo libre, viviendas tuteladas, etc., en tanto que las actividades de creación de empleo se llevan a cabo desde una institución mercantil más adecuada a este objeto. La empresa está en la actualidad dirigida por un grupo de personas distintas de las que en su momento crearon la entidad.

La ventaja o valor añadido principal que supuso la creación de Tasubinsa fue la de disponer de una estructura común de gestión para todas las plantas, generando, así, economías de escala que permiten a la empresa abordar nuevas necesidades y proyectos que hubieran resultado inabordables desde cada planta por separado; además de desarrollar un entorno de gestión profesionalizado.

 **TABLA 1**  
Distribución territorial de las instalaciones de Tasubinsa

Localidad	Población a 1.1.2009	Tipo de actividad
Arazuri	393	· Oficina central · Planta
Beriáin	3.651	· Planta
Burlada	18.595	· Planta
Elizondo	3.261	· Planta
Lakuntza	1.205	· Planta
Noáin	6.806	· Planta
Orkoien	3.320	· Planta · Servicios
Pamplona	196.491	· Centro Ibaiondo
San Adrián	6.201	· Planta
Sangüesa	5.210	· Planta
Tafalla	11.394	· Planta
Tudela	34.717	· Planta
Villatuerta	1.069	· Planta

Fuente: Tasubinsa y elaboración propia.



El entorno geográfico de Tasubinsa (tabla 1) es de carácter global para sus actividades de subcontratación industrial, ya que cubre demanda tanto a escala regional como nacional e internacional; mientras que para sus actividades en el sector servicios se trata de un alcance regional en los servicios de jardinería y de carácter local para los de limpieza. La distribución de sus plantas en el territorio navarro presenta una notable desconcentración, cubriendo así en buena medida a escala comarcal las necesidades laborales de las personas con discapacidad.

### 3. Descripción del proyecto empresarial

La misión de la empresa Tasubinsa es conseguir la plena integración laboral y social de todas las personas con discapacidad intelectual de Navarra (tabla 2), prestando un servicio que impulse su desarrollo personal y social y el crecimiento de la empresa.

Para llevar adelante su misión, la entidad ha identificado como su misión la de convertirse en el Centro Ocupacional y el Centro Especial de Empleo de referencia del país, capaz de ofrecer los mejores servicios y fomentar el empleo entre las personas con discapacidad intelectual, para dar respuesta a sus necesidades, capacidades, expectativas y ciclos vitales, y ofrecer el mayor grado de satisfacción a sus clientes. Los valores desde los cuales Tasubinsa pretende llevar a cabo su misión son los de orientación a las personas con discapacidad intelectual, independencia, compromiso con los resultados, innovación y mejora continua, sostenibilidad e integridad.

**TABLA 2**  
Indicadores de empleo de Tasubinsa

	Plantilla (media anual)	% de mujeres sobre plantilla media	% de trabajadores no titulados sobre plantilla media
2005	719	42,5	87,2
2006	738	42,4	87,1
2007	727	42,5	86,9
2008	721	41,7	86,3
2009	692	41,3	85,3

Fuente: Tasubinsa y elaboración propia.

El empleo medio total de Tasubinsa, en 2009, asciende a 692 personas, con un descenso del 3,8% respecto del empleo medio existente en la empresa en 2005. El porcentaje de mujeres en la empresa es estable y ligeramente superior al 42%, en tanto que la gran mayoría de la plantilla se compone de personas no tituladas, como es lógico dadas las características de la misma.



#### 4. Identificación y caracterización del modelo de actividad

La empresa desarrolla cuatro grandes tipos de actividad: la industrial, la de servicios, la de Enclave Laboral, y la de Centro de Consolidación.

Las actividades industriales de Tasubinsa son variadas, e incluyen la inyección de piezas para telecomunicaciones y electrodomésticos de gama blanca, los montajes eléctricos y electrónicos, las actividades de empaquetado, embalaje, manipulado y conexas; el montaje para industrias de automoción; el cableado; y las actividades complementarias de las anteriores (transporte; logística; desarrollo integral de proyectos). Algunos de sus clientes más destacados son, por ejemplo, la empresa automovilística Volkswagen, o el grupo Azkoyen, especializado en máquinas expendedoras.

Las actividades de servicios de la empresa se concentran, fundamentalmente, en los campos de la jardinería y de la limpieza de instalaciones. Entre sus clientes más destacados figuran, por ejemplo, la administración foral, para la que se trabaja en la conservación integral de las zonas verdes de las carreteras de Navarra, o el Ayuntamiento de Pamplona, para el que se llevan a cabo tareas de limpieza.

Tasubinsa lleva a cabo actividades de Enclave Laboral, es decir, proporciona trabajadores para empresas colaboradoras con las que firma un contrato, por el cual los trabajadores del CEE se desplazan al centro de trabajo de la empresa colaboradora, con el fin de llevar a cabo obras y servicios que guarden relación con la actividad normal de ésta (caso de Schneider EUNEA, una empresa multinacional de origen francés, especialista en la distribución y control de la energía). Asimismo, desarrolla actividades de Centro de Consolidación, que supone un contrato similar a los de un enclave laboral, con la diferencia de que en los Centros de Consolidación se trata de llevar a cabo actividades no relacionadas, directamente, con la actividad regular de la empresa colaboradora (casos del Corte Inglés, Volkswagen y Bosch and Siemens Home Appliances, BSH, en su centro de Esquíroz).

#### 5. El papel de la innovación

La empresa dispone de sistemas formales de planificación (en concreto, su Plan Estratégico 2006-2010, en proceso de revisión), y de sistemas de seguimiento y control de los mismos, por medio de Planes Anuales y Planes por Departamentos. Los ejes estratégicos de su planificación no están relacionados con el liderazgo en costes, sino con la diferenciación y la innovación de sus actividades. De hecho, la entidad considera que sus competencias básicas o esenciales son su flexibilidad y capacidad de adaptación a la demanda, su calidad y su elevado nivel de compromiso y profesionalidad.

El tipo de innovación en que se concentra Tasubinsa es la innovación de proceso, dado que por su propia naturaleza de empresa de subcontratación no dispone de productos propios en los que concentrar su esfuerzo innovador. En general, se trata de innovaciones evolutivas o progresivas, no de carácter radical, que, en bastantes ocasiones, se derivan



del aprendizaje permanente de la empresa en sus relaciones con las empresas multinacionales para las que trabaja, muy avanzadas tecnológicamente.

Un ejemplo concreto de su innovación de procesos es la *spin off* Job Accommodation, una empresa de ingeniería industrial surgida de la interacción entre Tasubinsa y un grupo de investigación de la Universidad Pública de Navarra (la empresa colabora de modo habitual tanto con la Universidad pública como con la privada). La metodología de Job Accommodation está pensada para facilitar soluciones de adaptabilidad y usabilidad en el trabajo de las personas con discapacidad.

Adicionalmente, cabe remarcar que Tasubinsa está certificada en la norma ISO 9001:2000, y, actualmente, opta a la recertificación; así como que, en 2010, se orienta a la certificación EFQM, habiendo recibido, en 2008, de los Servicios Sociales de Navarra el Primer Premio a la Calidad.

## 6. La cultura corporativa

Para Tasubinsa, pertenecer a la economía social comporta varias aportaciones destacadas para la entidad, como son la disponibilidad de una regulación normativa clara del sector; la práctica del *benchmarking*, ya que permite comparar los resultados propios con los del sector; y el valor añadido social que genera, siempre a partir del cumplimiento de los requerimientos legales, y de una competitividad en el mercado bien asegurada. Estas aportaciones compensan con mucho algunas otras posibles limitaciones de la economía social, como pueden ser las referidas a una imagen de sector poco competitivo o eficiente, una atomización de sus esfuerzos, y la interferencia, en ocasiones, de intereses particulares, institucionales o ideológicos, en detrimento de los objetivos empresariales.

Para la aplicación de su misión y su visión, Tasubinsa se caracteriza por la flexibilidad de su estructura productiva y su capacidad de adaptación a las necesidades de sus clientes, y por su cultura organizativa y de calidad. La importancia de la flexibilidad de la entidad radica en su capacidad de satisfacer tanto demandas de series cortas como de grandes series, tanto a corto plazo como a plazo medio y largo.

El papel de la calidad como un componente esencial de la cultura corporativa de Tasubinsa se pone de manifiesto de manera objetiva a través de las certificaciones obrtenidas por la entidad: la ISO 9001:2000 en todas sus plantas, para un grupo amplio de actividades de montaje, inyección y prestación de servicios a personas con discapacidad; la ISO 14.001:2004, relativa a sistemas eficaces de gestión ambiental en varias plantas de la empresa, o la certificación VDE, otorgada por la Asociación de Tecnología Eléctrica, Electrónica y de la Información, para la fabricación de compuestos electromecánicos.

Destaca en la cultura corporativa de la entidad, por último, que Tasubinsa colabora de manera habitual con ACEMNA, la asociación mayoritaria de los CEE de Navarra. Según fuentes de la empresa, ésta aportaba, en 2008, el 43% del empleo de los CEE en esta Comunidad Autónoma.

## 7. Configuración organizativa

Como puede comprobarse en la imagen 1, el organigrama de Tasubinsa es bastante sencillo, tratándose de una distribución funcional clásica, en la que a simple vista se aprecia el peso orgánico de las funciones de operaciones, sistemas y gestión social, que constituyen el núcleo de la especialización de la entidad. Por supuesto, ello requiere de un adecuado desarrollado de las funciones más generales de administración y finanzas, de administración de personas (denominación que recibe en la entidad la gestión de recursos humanos), y de los departamentos con funciones típicas de comercialización y comunicación.



IMAGEN 1

Organigrama de Tasubinsa



Fuente: Tasubinsa.

## 8. Consecuencias estratégicas y económicas del modelo de actividad

Desde el punto de vista del empleo, los gestores de Tasubinsa consideran que en los últimos años se ha estabilizado el empleo en la entidad, debido a que no hay nuevas necesidades sin cobertura. Ello contrasta grandemente con el momento de la creación de la empresa, pues de entonces a hoy en día se ha duplicado el número de trabajadores de la misma. Sin embargo, aparecen ahora otras preocupaciones destacadas, como es la del envejecimiento del colectivo de personas con discapacidad intelectual, y la preparación de su acceso a la jubilación.



La empresa presenta, en 2009, un activo total de 17.268 miles de euros, el 66,3% del cual se compone de activo no corriente (básicamente, inmovilizado material). El patrimonio neto de la entidad asciende en ese año a 8.197,4 miles de euros, cubriendo así un 47,5% del valor total de su activo. Los ingresos totales del ejercicio por ventas y otros ingresos de explotación suman en el mismo año un total de 21.718,9 miles de euros. Los gastos de personal supusieron 15.088 miles de euros, representando un 69,5% de los ingresos totales, la que muestra con claridad el carácter intensivo en trabajo de los procesos productivos de la empresa (tabla 3).

Los distintos componentes de los ingresos de Tasubinsa han evolucionado de manera dispar a lo largo del tiempo. Así, los ingresos por ventas han pasado de 16.394 miles de euros, en 2005, a los 11.193 miles de 2009, con un descenso del 31,7%. Por el contrario, el renglón de otros ingresos de explotación (conciertos y subvenciones, habitualmente) pasa de 7.850 miles de euros, en 2005, a 10.526 miles, en 2009, con un incremento relativo del 34%.

**TABLA 3**  
Indicadores de actividad económica de Tasubinsa. 2005-2009. Base 2005

	2005	2006	2007	2008	2009
Activo	100	100	104	164	154
Patrimonio neto	100	110	105	180	160
Ingresos	100	97	98	93	90
Gastos de personal	100	106	109	112	109

Fuente: Tasubinsa y elaboración propia.

En cuanto a la adaptación de la empresa a la crisis económica actual, ello se está produciendo, según informe de sus gestores, por las vías clásicas en este tipo de situaciones: el control más estricto posible de la estructura de costes; la retención en la mayor medida posible de valor añadido dentro de la entidad; y la ampliación de la actividad de la empresa hacia otros clientes, entre los que se cita el grupo cántabro TEKA y la Opel en Figueuelas (Zaragoza). En cualquier caso, resulta relevante señalar que Tasubinsa presentó en 2008 un resultado del ejercicio negativo por importe de 921,2 miles de euros, lo que contrasta con un resultado acumulado positivo por importe de 264,3 miles de euros entre los años 2005 a 2007.

## 9. Conclusiones

La empresa Tasubinsa es un caso destacado de entidad generadora de empleo para personas con discapacidad intelectual, que dispone de un amplio apoyo social e institucional,



y en la que la forma jurídica de Sociedad Anónima está al servicio del objetivo social de la empresa, que no tiene ánimo de lucro.

Para desarrollar sus actividades, la empresa dispone de catorce plantas de trabajo, distribuidas por distintas poblaciones de la Comunidad Foral de Navarra, lo que otorga a Tasubinsa una desconcentración de sus recursos que facilita la inserción laboral de sus trabajadores. En las plantas propias se lleva a cabo las tareas de subcontratación industrial y montaje que constituyen el elemento más característico de la cadena de valor de la empresa, mientras que en los casos de los Enclaves Laborales y los Centros de Consolidación el trabajo de la empresa se realiza en las instalaciones de los clientes.

La actividad de la empresa está, tras dos décadas de funcionamiento, plenamente consolidada, habiendo crecido significativamente su activo total y su patrimonio neto entre 2005 y 2009. No obstante, los ingresos anuales aparecen estancados desde 2005, con un descenso de cierta importancia en 2007 y 2008.

### Clave del éxito: empleo de personas con discapacidad intelectual en un proceso productivo competitivo y flexible

El empleo de personas con discapacidad intelectual en un proceso productivo competitivo y flexible es la característica esencial del modelo de generación de valor de Tasubinsa, en el que el fin básico de la entidad, crear y mantener empleo para este tipo de trabajadores, no está en contradicción con el mantenimiento de un alto nivel de la calidad de sus servicios.

Para que la flexibilidad productiva de la empresa, que es su característica económica más significativa, sea posible, se requiere una amplia disponibilidad de plantas industriales y de servicios propios, así como una amplia cartera de clientes, que incluye a empresas nacionales y multinacionales tan significativas como Volkswagen, BSH, Schneider o El Corte Inglés.

Tasubinsa ha mostrado que la vía de normalización laboral de las personas con discapacidad a través de los Centros Especiales de Empleo es, además de un vehículo para la creación de empleo protegido y de una vía para el tránsito al empleo ordinario en algunos casos, un instrumento muy útil para la flexibilidad productiva de las empresas clientes; lo que se lleva a cabo en distintas ocasiones mediante acuerdos contractuales con las mismas para la creación en ellas de Enclaves Laborales o de Centros de Consolidación, según corresponda.

Internamente, la orientación de Tasubinsa a la flexibilidad productiva y a la calidad de sus servicios requiere en la entidad un esfuerzo especial de fluidez en la comunicación, de trabajo en equipo y de participación de los trabajadores en la empresa, así como una cultura de innovación permanente en sus procesos productivos.



TABLA 4

Presentación del modelo de actividad

Elecciones del modelo de actividad	Descripción de los elementos que constituyen el modelo de actividad
Metas del proyecto empresarial	Impulso del empleo de personas con discapacidad intelectual, por medio de actividades de subcontratación industrial y de servicios.
Cliente objetivo	Empresas industriales y de servicios que externalizan parte de su proceso productivo.
Campos de actividad que intervienen en el modelo de actividad	Actividades industriales en automoción, telecomunicaciones, electrónica, etc. Actividades de servicios en jardinería, limpieza, etc.
Capital relacional de la empresa	Apoyo social de ANFAS y de Fundosa Grupo. Apoyo institucional del Gobierno de Navarra. Cartera de clientes amplia y consolidada.
Configuración de la cadena de valor o de la red de valor	Especialización en procesos productivos industriales y de servicios de carácter intensivo en trabajo, con bajas necesidades de titulación profesional.
Competencias esenciales controladas por la empresa	Flexibilidad productiva, y calidad de servicio.
Estructura de costes	2008: Gastos de personal, un 71,1% de los gastos totales; aprovisionamientos, un 21,9%; y amortizaciones, un 7,0%.
Ingresos	2008: Ingresos totales, 21,7 millones de euros (11,2 de cifra neta de negocios, y 10,5 de otros ingresos de explotación, sobre todo subvenciones aplicadas).
Sostenibilidad del modelo de actividad	Beneficios entre 2005 y 2007. Pérdidas en ejercicios anteriores a 2005, y en 2009.

Fuente: Adaptado del modelo de Osterwalder, Pigneur y Tucci (2005).



TABLA 5

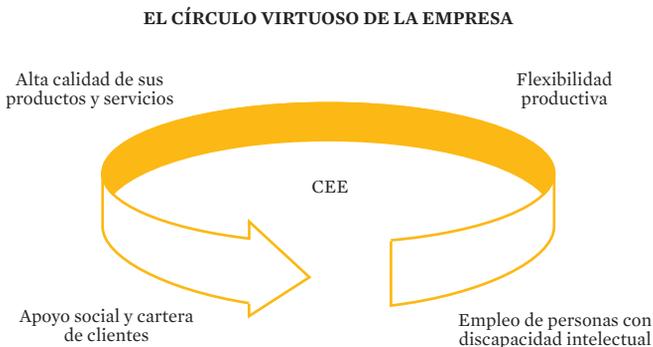
Consecuencias económicas y estratégicas del modelo de actividad

Elecciones del modelo de actividad	Consecuencias
Metas del proyecto empresarial	Mantener el empleo de personas con discapacidad intelectual, y prever las necesidades de una plantilla laboral más envejecida.
Cliente objetivo	Perspectiva de ampliación a nuevos clientes (Opel en Figueruelas; grupo Teka; etc.).
Campos de actividad que intervienen en el modelo de actividad	Mantenimiento de la especialización en las actividades de subcontratación y servicios.
Capital relacional de la empresa	Se considera bien consolidado, tanto en relación a Anfas y el Gobierno de Navarra, como con las empresas clientes del sector privado.
Configuración de la cadena de valor o de la red de valor	Mantener la flexibilidad productiva y los altos niveles de calidad.
Competencias esenciales controladas por la empresa	No se observa riesgo de pérdida de las competencias esenciales.
Estructura de costes	Se considera consolidada. Los costes de amortización están controlados; la compra de bienes y servicios cae todos los años desde 2005.
Ingresos	La ratio Ingresos por ventas / ingresos totales cae desde 2005, mientras que aumenta la relación entre Otros gastos (convenios, subvenciones aplicadas) e ingresos totales.
Sostenibilidad del modelo de actividad	La caída de los ingresos por ventas y las pérdidas recientes requieren un aumento de los Otros ingresos.



FIGURA 1

Red de valor del modelo de actividad





## Empresas de Inserción

### Zonas Verdes Córdoba, S.L.<sup>29</sup>



#### 1. Presentación

Zoveco, la empresa Zonas Verdes Cordobesas, S.L. es una empresa de inserción sociolaboral que articula este proceso a través de la actividad de creación, diseño y mantenimiento de jardines, principalmente; como actividad secundaria, también desempeña tareas de limpieza y construcción.

La entidad nació hace más de 20 años a instancias de la Asociación para la Defensa Social de Adolescentes y Menores (ADSAM), como elemento de transición entre las actividades de la asociación y el mercado laboral.

Entre otros galardones, junto con ADSAM, ha recibido el Perol de Plata 2006 otorgado por la Federación de Asociaciones de Vecinos Al-Zahara en los jardines del Parque Figueroa de la capital cordobesa. Este galardón, de periodicidad anual, fue el reconocimiento a la labor social que tanto ADSAM como Zoveco, S.L. están desarrollando en la ciudad de Córdoba. También han recibido en el 2007 el reconocimiento de la Confederación Empresarial Española de la Economía Social (CEPES), y en el 2008, como empresa solidaria por parte de la Fundación Diagrama, dedicada a la intervención psicosocial.

Por otra parte, en el ranking “Empresas Relevantes de la Economía Social 2008/2009” publicado por CEPES, Zoveco, S.L. ocupaba el segundo lugar en términos de facturación, en el apartado de empresas de inserción, según puede observarse en la tabla 1.

<sup>29</sup> CIRIEC España agradece a D. Juan Muñoz Bellido las facilidades para la elaboración de este capítulo.



TABLA 1

## Top 5 de empresas de inserción más relevantes

Empresa	Sector	Empleo 2008	Facturación 2008 (mill.eur)	Localidad
Zurtek, S.L.	Montaje de estructuras	13	4,97	Bilbao
Zoveco, S.L.	Jardinería y construcción	103	1,95	Córdoba
Solemccor, S.L.	Servicios	82	1,93	Córdoba
Tinko Garbiketak, S.L.	Limpieza	50	1,59	Vitoria-Gasteiz
Oprode, S.L.	Multiservicios	118	1,52	Granada

Fuente: CEPES.

## 2. Nacimiento y entorno

A principios de los años 80, España se encontraba en plena transición democrática, y los problemas sociales eran muy marcados en determinados municipios y zonas. Éste era el caso de la ciudad de Córdoba, donde la marginación y exclusión social afectaba especialmente a los colectivos más jóvenes. Las instituciones públicas, tal vez por la novedad del fenómeno de la marginación infantil, eran incapaces de solventar tales problemas, o de implementar procesos de prevención.

En 1981, un grupo de profesionales del ramo de la tutela de menores y de la educación, preocupados por la situación social de los jóvenes y porque las metodologías existentes eran del todo ineficaces, decidieron fundar una asociación que fuera capaz de establecer nuevos métodos y sistemas de trabajo, basados en planteamientos educativo-preventivos, que sí atacasen el fenómeno de la exclusión socio-laboral de los jóvenes cordobeses. Esta asociación, a la que denominaron Asociación para la Defensa Social de Adolescentes y Menores (ADSAM), fue inscrita en el registro de asociaciones en el año 1981, siendo declarada como asociación de utilidad pública en 1986.

Las principales actividades de ADSAM estaban orientadas hacia:

- Menores en situación de protección (pisos de acogida, programas de formación y empleo, en tutela y extutelados, etc.).
- Menores y jóvenes en riesgo social (acciones de formación y empleo, prevención de adicciones, casas de oficios, talleres ocupacionales, programas de garantía social, etc.).
- Infancia y adolescencia (acciones de educación no formal y animación sociocultural para la prevención de conductas asociales y adictivas).
- Familias desestructuradas y con problemas, con menores a cargo.

Uno de los primeros proyectos que ADSAM llevó a cabo fue la creación de un taller de reparación de bicicletas ("El Pedal"); a partir de donaciones, se recuperaban y reparaban, con el fin de venderlas posteriormente. Este taller estaba orientado a los menores cordobeses



que regresaban del correccional, con el fin de que este retorno no supusiese que volvieran a delinquir. Estas labores fueron evolucionando, estableciéndose, además, otras tareas, como las de jardinería.

Durante el año 83, se observó que el trabajo en los talleres encauzaba a los menores hacia “el buen camino”; es decir, el programa funcionaba. Sin embargo, aquellos jóvenes que se sentían reintegrados en la sociedad, gracias a la normalización mediante un trabajo integrador en los ámbitos afectivo, emocional y ocupacional, se encontraban sin trabajo al regresar del servicio militar. En un ambiente tan cargado como el de los barrios en los que residían, sin un trabajo que les apartase de los problemas de la exclusión, muchos de estos jóvenes caían en el consumo de heroína y en la delincuencia. Sin un horizonte laboral posterior al volver del servicio militar todo el trabajo previo de la asociación se perdía.

Afortunadamente, existía una fuerte sensibilidad social, y las asociaciones de vecinos prestaron su apoyo a algunos profesionales, entre ellos Juan Muñoz, para que constituyeran una sociedad que diera empleo a estos jóvenes cuya edad les dejaba fuera de los proyectos de ADSAM. De este modo, los jóvenes que habían dejado los talleres de ADSAM podían disponer de un trabajo remunerado, mientras que aquellos que aún estaban en estos talleres tenían un incentivo a esforzarse y hacerlo bien, porque podían incorporarse a Zoveco.

Zoveco, S.L. nació, inicialmente, como “Jardines Muñoz”, en primer lugar como sociedad anónima, posteriormente transformándose en sociedad limitada.

Por otra parte, hay que recordar que en aquella época no existía la figura de la empresa de inserción, por lo que estamos ante un proyecto bastante creativo, liderado por un grupo de profesionales y asociaciones conscientes de su entorno y de la necesidad de mejorarlo a través de la inserción socio-laboral<sup>30</sup>. Posteriormente sí que pudieron comprobar como, a nivel nacional y europeo, otras instituciones habían desarrollado las mismas soluciones a problemas similares.

### 3. Descripción del proyecto empresarial

El objeto social de Zoveco, S.L. es la creación, diseño y mantenimiento de jardines, la limpieza de locales y edificios, y reformas de albañilería, tratando de ofrecer empleo a colectivos juveniles desfavorecidos (jóvenes con alto riesgo de exclusión social, en rehabilitación de toxicomanías, mujeres víctimas de maltrato, inmigrantes...). Luego, en realidad, el

---

<sup>30</sup> En su catálogo de presentación, Zoveco, S.L. define “empresa de inserción laboral” como “estructuras de producción de bienes y servicios cuyo objeto es la integración laboral de personas provenientes de situación de exclusión social, proporcionando a las personas trabajadoras procesos integrados y personalizados de trabajo remunerado, formación profesional, habituación laboral y social y, en su caso servicios de intervención o acompañamiento social que permitan su incorporación al mercado ordinario a través de los contratos vigentes. Son experiencias de transición que generan una autonomía y competitividad en el mercado de trabajo a medio plazo”.



objeto social es compuesto, incluyendo un objetivo instrumental, las actividades económicas que realiza mediante la prestación de los servicios de jardinería, limpieza y albañilería, y un objetivo finalista, de tipo social: la integración socio-laboral de los jóvenes en exclusión o riesgo.

La visión de Zoveco, S.L. es ser la última etapa de un proceso educativo; a jóvenes que provienen de un fracaso escolar, se les aporta una formación y una educación, para que puedan encontrar trabajo. La máxima que guía a esta empresa es la de que el derecho social al trabajo se restituye recuperándolo de hecho. Por tanto, la existencia de un contrato laboral es la clave de la relación, clave económica y pedagógica, y para determinadas personas usuarias, según la propia experiencia del tándem ADSAM-Zoveco, tal vez, la única solución que es eficaz.

Los objetivos de la empresa de inserción laboral son:

- Garantizar para la mayoría de los jóvenes atendidos una primera experiencia laboral.
- Completar el proceso socializador con un instrumento tan real como una empresa, en cuanto a rigor; sin dejar de tutorizar, de forma que sea posible limar “asperezas”, observar y mejorar el desenvolvimiento de cada persona en el entorno profesional y general.
- Favorecer un espacio equilibrado de relaciones humanas, enriqueciéndolas con nuevas relaciones sociales: usuarios, compañeros de otras profesiones, instituciones (Gestoría, Hacienda, Seguridad Social, INEM, Ayuntamiento, etc.).
- Reforzar y ampliar los conocimientos adquiridos con la práctica sistemática, favoreciendo especialmente la autonomía y creatividad de la persona en su lugar de trabajo.
- Servir de recurso y apoyo a Programas de Inserción Públicos dirigidos a colectivos en exclusión: mujeres maltratadas, jóvenes procedentes de instituciones de menores, personas en proceso de rehabilitación de toxicomanías, perceptores de rentas mínimas, etc.

La misión de la entidad se concreta, pues, a través de unos servicios económicos, prestados mediante el empleo de personas en situación o riesgo de exclusión, y mediante la colaboración activa con las Administraciones Públicas, aportando valor tanto de tipo económico, como social, incluyendo la mejora en el medioambiente urbano.

#### 4. Identificación y caracterización del modelo de actividad

El modelo de actividad de Zoveco, S.L. se basa, principalmente, en la realización de servicios de jardinería para clientes del Sector Público.

Los servicios proporcionados por Zoveco, S.L. son:

- Actividades primarias:
  - Mantenimiento general de jardines.
  - Intervención en espacios naturales (desbroces, podas, tratamientos fitosanitarios, recuperación de taludes, etc.).
  - Diseño y creación de jardines públicos y privados.



- Podas en altura.
  - Instalación y mantenimiento de sistemas de riego, aspersión, goteo, etc.
  - Tratamientos fitopatológicos incluyendo la técnica de endoterapia, pionera en el tratamiento sostenible de plagas y enfermedades.
- Actividades secundarias:
    - Limpieza general de locales y oficinas en construcción y rehabilitación.
    - Trabajos de albañilería.

A principios de los años 80, Córdoba era una región virgen en términos de empresas de jardinería; para atender a toda Córdoba, prácticamente, sólo existía una única empresa y algunos hortelanos y agricultores reconvertidos en jardineros. Por tanto, la entrada de Zoveco, S.L. en este segmento de mercado, aparte de tener cabida, permitía mantener una rentabilidad adecuada; en realidad, sólo dos empresas ofrecerían estos servicios con equipos amplios de jardineros, siendo Zoveco, S.L. una de ellas.

La Administración Pública era con diferencia el cliente natural hacia el que Zoveco, S.L. debía dirigir sus propuestas de servicios, tanto por el carácter social de la entidad, el cual fue reconocido oficialmente, en 1986, al ser nombrada de utilidad pública, como por la gran abundancia de zonas verdes públicas. No sólo esto, sino que, además, en la sociedad cordobesa había cierta sensibilidad social hacia las labores que ADSAM desempeñaba, por lo que las actividades de Zoveco, S.L. eran vistas con mejores ojos. No es óbice para que, uno de los diferenciales que intentan explotar, es esta distinción en la perspectiva social que ofrece a la ciudad: jardinería y paisajismo con un componente social, no sólo cuidan jardines, sino que además cuidan personas.

Ahora bien, el hecho de ser una empresa de inserción, con fines sociales, y la buena voluntad de la Administración y la ciudadanía no garantiza la continuidad en el tiempo de los contratos. Zoveco, S.L. es consciente de que necesita ser competitiva y ofrecer un valor añadido en los servicios que presta<sup>31</sup>.

Es de suma importancia el disponer de contratos, especialmente de mantenimiento, dado que ofrecen a los empleados la estabilidad y homogeneidad en las tareas, una rutina que forma parte del proceso de formación ocupacional dentro del proceso de inserción.

Dentro de la actividad de inserción, el proceso de selección es realizado por ADSAM, a partir de los jóvenes que han superado el proceso educativo y formativo de la asociación, así como de entre aquellos de entidades con las que tiene convenios, y otras entidades públicas o privadas del ramo.

---

<sup>31</sup> Zoveco, S.L. percibe que, desde algunos estamentos y personas, se concibe un concepto “reduccionista” de lo social, interpretándose aquellas entidades que operan en dicha esfera como si fuesen “hermanitas de la caridad”, con una capacidad de gestión y prestación de servicios o de volumen de negocio no profesionalizados. Obviamente, estos estereotipos, en opinión de Zoveco, no sólo perjudican a la empresa en su avance, sino que también retrasan la extensión de otras formas más avanzadas de hacer economía y sociedad.

## 5. El papel de la innovación

Las innovaciones llevadas a cabo por Zoveco, S.L. han sido, por lo general, de proceso, integrando nueva maquinaria que ha permitido incrementar la productividad y la competitividad en las áreas de jardinería. Esto ha sido gracias a la importancia otorgada a la vigilancia tecnológica en el ámbito de esta área. Por ejemplo, fueron de los primeros en la región en empezar a utilizar segadoras de césped motorizadas.

Por otra parte, han ido incorporando nuevos servicios innovadores a su catálogo, tales como la endoterapia<sup>32</sup>, técnica para el tratamiento de plagas y enfermedades vegetales.

Además, en su política de diversificación de servicios, han otorgado un gran peso a la formación en la investigación de nuevos posibles servicios. A modo de ejemplo, uno de los empleados se encuentra, actualmente, realizando un curso sobre “huertos solares”, con vistas a abrir nuevas vías para el futuro.

## 6. La cultura corporativa

Los responsables de Zoveco, S.L. son conscientes del tipo de empleados de que disponen: los que quieren tener, aquellos jóvenes a los que sin la labor de la entidad la sociedad les daría pocas oportunidades; la labor de Zoveco, S.L. es darles esa oportunidad en base a los valores de la economía social y de la integración. La empresa, más que una organización mercantil es una escuela de nuevas oportunidades, que promueve una alternativa a los jóvenes en situación o riesgo de exclusión que se lleva a cabo mediante un programa conjunto formativo-educativo, y laboral.

## 7. Configuración organizativa

La estructura de Zoveco, S.L. es la típica funcional, en la que existe un gerente del que dependen el departamento de administración, el departamento de operaciones dirigido por un capataz general, del cual dependen tres oficiales de cuadrilla. Estos cuatro nodos de la estructura están ocupados por cuatro empleados promovidos internamente, quienes accedieron a la empresa como jóvenes a insertar. El proceso de promoción fue bastante duro, sobre todo por el sobresfuerzo que hubo que realizar en formación; sin embargo, a fin de cuentas, ha sido beneficioso dado que los valores de la entidad se han visto reforzados en el organigrama.

Como punto diferencial respecto al resto de empresas con una estructura de tipo mercantil, tal vez debamos destacar la presencia de un tutor de inserción, dado que esta fun-

---

<sup>32</sup> “La endoterapia vegetal (“Tree Injection” o “Trunk Injections” en inglés), conocida comúnmente como endoterapia, es un método alternativo de tratamiento fitosanitario del arbolado urbano de bajo impacto ambiental”. Fuente: Wikipedia.



ción es primordial según la visión de la empresa; este tutor depende también del gerente. Este último rinde cuentas al administrador único, el cual procede de la junta directiva de ADSAM.

## 8. Consecuencias estratégicas y económicas del modelo de actividad

Desde el ejercicio 2005 hasta el 2008, según se desprende de los datos de la tabla 2, los ingresos de explotación han pasado de 1,4 millones de euros a 2,1, es decir, un crecimiento acumulado del 50,7%; el activo ha aumentado en el periodo un 69,2%, mientras que los fondos propios, en el 2008, eran un 82,7% superiores a los del 2005.

La media de resultados antes de impuestos para los cuatro ejercicios se ha mantenido en torno a los 88.400 euros, aunque tratándose de una empresa de inserción. Uno de los datos más importantes, facilitado por la propia entidad, es el hecho de que de los 65 empleados, que de media ha mantenido la empresa durante dicho periodo, un 60% era personal de inserción, habiendo conseguido unos ratios de inserción de cerca del 80%. Además, existen cuatro iniciativas empresariales activas que han surgido a partir de las actividades de inserción.

 **TABLA 2**  
Resultados económicos de Zoveco, S.L.

Ejercicio	Ingresos de explotación (EUR)	Resultados antes de impuestos (EUR)	Total activo (EUR)	Fondos propios (EUR)
2005	1.411.097	195.976	912.234	424.422
2006	1.969.730	34.252	1.351.406	449.255
2007	2.075.145	11.594	1.403.190	457.951
2008	2.126.226	111.794	1.543.111	775.610

Fuente: SABI.

## 9. Conclusiones

Zoveco, S.L es una empresa de inserción laboral que articula su labor de incorporación del colectivo de jóvenes en situación o riesgo de exclusión a través de las actividades de jardinería, limpieza, y albañilería.

Nació a partir de la experiencia de una asociación (ADSAM), con el objetivo de actuar como puente entre las labores de taller ocupacional realizadas en ADSAM y el mercado de trabajo. La visión de Zoveco es ser el último eslabón en la inserción de los jóvenes objetivo.



Mediante la innovación en servicios y procesos, además de la competitividad y la imagen de empresa que cumple un propósito no sólo económico, sino también social, han conseguido consolidarse como una institución destacada en la zona de Córdoba.

**Clave del éxito: inserción laboral, construyendo una empresa profesional, competitiva, y con servicios de valor añadido**

Zoveco, S.L. considera que el proceso de inserción laboral debe pasar por la obtención, por parte de la persona a ser reinsertada, de un verdadero trabajo, de unas tareas constantes y homogéneas en el tiempo que le permitan desarrollar las competencias personales y profesionales que le permitirán encontrar un trabajo en el mercado laboral.

Para conseguir este objetivo, determinado por la visión de Zoveco, S.L. de ser el último eslabón en la cadena educativa de susodicha persona, la empresa ha tenido que recorrer un largo camino de más de 20 años en los que ha ido aprendiendo a desarrollar una gestión profesional. Ya en sus inicios, percibieron que la “imagen de marca” de empresa social les podría servir de puerta de entrada tanto en el ámbito de los trabajos para el Sector Público como para las empresas privadas, aunque no les aseguraría la continuidad en la prestación de estos a largo plazo. El aura de empresa social sí permite el acceso a contratos, pero lo que permite el acceso a contratos duraderos y continuados en el tiempo es la competitividad y la creación de valor en el cliente. En el caso de las Administraciones Públicas, y para con la sociedad, esta creación de valor es doble: económica y social.

Por tanto, Zoveco, S.L. sabe que debe “construir la imagen social mediante la consecución de su objetivo de inserción laboral, haciéndolo posible construyendo su imagen de empresa profesional, competitiva, y con servicios de valor añadido”, lema que, en cierto modo, sintetiza los objetivos últimos de la entidad.

La capacidad de innovación en nuevos servicios, la mejora en los procesos actuales, la búsqueda de nuevas actividades en las que diversificar la actividad, la progresiva profesionalización de la gestión, y la apuesta por formar y educar a esos jóvenes a los que hay que reinsertar en la sociedad y el mercado laboral, marcarán las posibilidades de que Zoveco, S.L. continúe creciendo en pro de la visión que se estableció en su génesis.



TABLA 3

Presentación del modelo de actividad

Elecciones del modelo de actividad	Descripción de los elementos que constituyen el modelo de actividad
Metas del proyecto empresarial	Ser la última etapa de un proceso educativo de inserción.
Cliente objetivo	Jóvenes en situación o riesgo de exclusión, y las instituciones sociales que trabajan con ellos.
Campos de actividad que intervienen en el modelo de actividad	Jardinería, limpieza, albañilería. Inserción socio-laboral.
Capital relacional de la empresa	Administraciones Públicas, Asociaciones.
Configuración de la cadena de valor o de la red de valor	Inserción a través de actividades de jardinería y mantenimiento de parques y jardines.
Competencias esenciales controladas por la empresa	Metodologías de inserción; conocimiento de nuevas técnicas en jardinería.
Estructura de costes	Ajustada, con búsqueda de mejoras en la productividad mediante inversión en maquinaria.
Ingresos	Procedentes de contratación pública mayoritariamente.
Sostenibilidad del modelo de actividad	Basado en contratos públicos y diversificación de actividades.

Fuente: Adaptado del modelo de Osterwalder, Pigneur y Tucci (2005).



TABLA 4

Consecuencias económicas y estratégicas del modelo de actividad

Elecciones del modelo de actividad	Consecuencias
Metas del proyecto empresarial	Centrados en el empleado a insertar. Al proceso de gestión de los recursos humanos se le presta mayor atención.
Cliente objetivo	Actividad socialmente responsable.
Campos de actividad que intervienen en el modelo de actividad	Modelo diversificado y, además, alineado con la visión.
Capital relacional de la empresa	Imagen de marca de la empresa.
Configuración de la cadena de valor o de la red de valor	Creación de valor económico y social.
Competencias esenciales controladas por la empresa	Continuidad de la actividad.
Estructura de costes	Ganancias de competitividad.
Ingresos	Estabilidad.
Sostenibilidad del modelo de actividad	En tanto en cuanto se continúen ganando los concursos públicos y la estrategia de diversificación permita incrementar otras áreas en el sector privado.

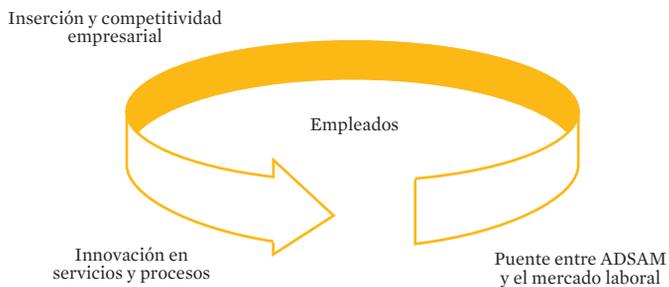


**FIGURA 1**



Red de valor del modelo de actividad

**EL CÍRCULO VIRTUOSO DE LA EMPRESA**





## Empresas de Inserción

### Manipulados y Servicios Picarral, S.L.<sup>33</sup>



#### 1. Presentación

Mapiser - Manipulados y Servicios Picarral, S.L. es una empresa de inserción que inicia sus actividades en Zaragoza, a principios de 1997, como una Sociedad Civil, transformándose en sociedad mercantil en 1998.

La entidad fue promovida por la Fundación Picarral, organización pionera en la región en formación laboral y trabajo. La Fundación ha recibido diversos premios y galardones que avalan su amplia labor sociolaboral en la comunidad aragonesa. Desde 1997, la Fundación no sólo ha promovido la creación de Mapiser, sino de otras empresas de inserción (Arapack - Aragonesa de Packaging, S.L.; Anobium - Innovación en Sistemas de Información y Documentación, S.L.; Emfatec - Embalaje y Fabricación Técnica en Madera, S.L.; MTI - Innovación en Transportes y Movimientos S.L.) y centros especiales de empleo (Ceserpi).

Mapiser forma parte de AREI - Asociación Aragonesa de Empresas de Inserción, de la que es miembro fundador; la asociación está formada por empresas que trabajan para la inserción sociolaboral, proporcionando trabajo a personas que, por su situación o riesgo de exclusión, encuentran serias dificultades para conseguir un empleo. AREI está integrada en la Federación de Asociaciones Empresariales de Empresas de Inserción (FAEDEI), de ámbito nacional.

Por otra parte, en el ranking "Empresas Relevantes de la Economía Social 2008/2009" publicado por la Confederación Empresarial Española de la Economía Social (CEPES), Mapiser

<sup>33</sup> CIRIEC España agradece a D.Roberto Oyaga las facilidades para la elaboración de este capítulo.

ocupaba en el apartado de empresas de inserción<sup>34</sup>, el undécimo lugar en términos de facturación, situándose en el top 10 en términos de empleo, siendo la primera empresa de estas características en Aragón, tanto a nivel de facturación como de empleo.

## 2. Nacimiento y entorno

Mapiser comienza sus actividades, en 1997, como una sociedad civil, formada por autónomos, para solventar los problemas de empleo de jóvenes que procedían de un proyecto formativo, y proceder a su inserción laboral. Hoy en día, a este tipo de entidad la denominamos una empresa de inserción, en aquella época los promotores sabían que estaban realizando una labor de inserción, aunque en ningún momento hubieran pensado conscientemente que estaban ante tal proyecto.

La Fundación Picarral es una entidad sin ánimo de lucro promovida por la Asociación de Vecinos Picarral, en Zaragoza, cuya misión es realizar una labor formativa y educativa que favorezca la inserción sociolaboral de personas, especialmente jóvenes, que por diferentes razones han quedado fuera de un proceso regular de integración social, tratando de conseguir que las diferencias no se conviertan en desigualdades. La Fundación ya tenía experiencia previa en la formación ocupacional, y tenía unos ratios de integración de hasta el 90%. Como parte de la misión de la Fundación, se creó SERPI, un centro de formación laboral, cuyo objetivo es mejorar la empleabilidad de jóvenes con inteligencia límite/discapacidad psíquica ligera. En este centro se procura ampliar y mejorar su formación escolar, desarrollar contenidos, habilidades y destrezas que amplíen sus oportunidades de inserción laboral, y, finalmente, su inserción en el mercado laboral. Sin embargo, pasado el tiempo en el que generalmente conseguían colocar a quienes habían terminado el itinerario formativo, percibieron que iba a ser imposible alcanzar los objetivos, por lo que decidieron que había que tomar otro tipo de medidas; es cuando Mapiser inició su actividad, como sociedad civil, dado que las condiciones económicas de sus promotores no permitían sostener una sociedad mercantil. En 1998, cuando las condiciones económicas así lo permitieron, se transformaron en sociedad limitada, con 20 empleados, cuando en sus inicios eran 6.

En Zaragoza existían otras empresas de manipulados industriales<sup>35</sup>, aunque aportaban poco valor añadido; se trata de una actividad intensiva en mano de obra. Mapiser percibió que había una oportunidad en ese segmento y vio que podía aportar valor a los clientes. Es más, no sólo estamos hablando de un valor económico a sus clientes privados y públicos, sino

---

<sup>34</sup> En esta misma publicación se definen las empresas de inserción como “estructuras de aprendizaje, en forma mercantil, cuya finalidad es posibilitar el acceso al empleo a colectivos en exclusión, mediante el desarrollo de una actividad productiva; para lo cual se diseña un proceso de inserción, estableciéndose durante el mismo una relación laboral convencional. En su plantilla deben tener un porcentaje de trabajadores de inserción que, dependiendo de cada comunidad autónoma, oscilará entre un 30 y un 60 por ciento. El 80 por ciento de los resultados se reinvierte en la empresa”.

<sup>35</sup> Estuchado, ensamblado, retráctilado, etc.



que además existe un valor social añadido, tal vez de mayor importancia, incluso, que el económico<sup>36</sup>.

### 3. Descripción del proyecto empresarial

La visión de Mapiser es ser un referente en el proceso de inserción laboral, por su profesionalidad, rentabilidad e innovación para los agentes implicados (sociedad, entidades colaboradoras, administración, y clientes). Sus objetivos generales son lograr la máxima inserción del personal, devolver su valor al capital humano, extender la actividad de la entidad geográficamente, y especializar cada vez más las distintas divisiones.

Para conseguir estos objetivos, Mapiser se ha fijado como misión la consolidación de una estructura empresarial innovadora, dinámica, competitiva y rentable, que sea capaz de generar empleo estable y digno para personas con riesgo de exclusión o especiales dificultades de acceso al mercado laboral ordinario.

La empresa ha implantado un sistema de gestión integrada basada en la norma ISO 9001 donde recoge tanto los procesos de la empresa propiamente dichos como el proceso de inserción laboral. Mapiser tiene este sistema de mejora continua certificado por TÜV, por lo que es capaz de ofrecerse como referencia líder de Responsabilidad Social Empresarial. Es más, alineándose con su misión:

- Ofrece a su equipo humano un medio de capacitación laboral y social a través de unas condiciones de trabajo estables y dignas, con un buen ambiente laboral.
- Introduce en el ámbito de la inserción objetivos y prácticas de calidad en la gestión propias de los modelos de excelencia empresarial.
- Promueve alianzas estratégicas con otros agentes de desarrollo social y empresarial y presta atención a la satisfacción de sus expectativas.
- Cuenta con un personal técnico altamente cualificado y se encuentra en la vanguardia de la utilización de las nuevas tecnologías de la información en sus procesos organizativos y productivos.

Mapiser, como empresa de la economía social que es, tiene unos objetivos de economía sostenible muy marcados, con unos valores que se fundamentan en la sostenibilidad y responsabilidad social, y en la calidad, innovación y dinamismo. Sus objetivos son:

- Crear empleo estable y digno entre personas con especiales dificultades para acceder al mercado laboral ordinario.
- Favorecer la inserción laboral y social de sus trabajadores.
- Apostar por un futuro de eficacia en la empresa que sostenga un equilibrio entre el factor humano y la rentabilidad real de la empresa.

---

<sup>36</sup> Según un estudio de la Obra Social Caixa Catalunya, este tipo de empleos, a nivel nacional, pueden estar ahorrando al Estado unos 28 millones de euros al año (El País, 05/05/2010).



Mapiser es un proyecto que nació de un grupo de personas que creía en la inserción laboral como catalizador para la creación de valor más allá del económico; esta agrupación creó una entidad basándose en una idea propia, ampliamente creativa y, en palabras de la propia dirección, osada.

Desde su creación, Mapiser, a instancias tanto de sus clientes como de la maduración de sus procesos internos, ha ido diversificando sus actividades, llegando a tomar la decisión, en 2008, de separar cada línea de negocio en diferentes sociedades, bajo el paraguas de la Fundación Picarral y otros socios institucionales y privados, todos ellos con los mismos valores sociales.

#### 4. Identificación y caracterización del modelo de actividad

El objeto social de la sociedad es la inserción social y laboral de personas excluidas o con dificultades para dicha inserción mediante la impulsión de actividades empresariales, fabricación y venta de embalajes de madera, cajas, bases, palets y construcción.

La entidad desarrolla sus actividades en el ámbito local y regional. Éstas actividades son:

- Manipulados – el taller de manipulados industriales es la actividad con la que Mapiser inició su actividad en 1997. En sus orígenes, esta línea disponía de 6 empleados, actualmente en esta división trabajan 20 empleados, en una nave de más de 1.000 metros cuadrados de taller, 1.000 de campa, 4.000 de terreno anexo, y 350 de oficinas.
- Limpieza de la vía pública y graffitis – a través de un convenio entre la Fundación Picarral y el Ayuntamiento de Zaragoza, Mapiser realiza labores de limpieza de pintadas y graffitis, protección de fachadas y otros paramentos, pintura de interiores/exteriores, así como contratos de mantenimiento. Por esta división han pasado más de 25 personas.
- Servicios de información y documentación – atención telefónica especializada, gestión de archivos, digitalización de documentación, gestión de contenidos, custodia documental.
- Madera y embalajes - principalmente, se trata de la fabricación de palets, cajones y jaulas para la exportación.
- Transportes y mudanzas – con 4 furgonetas y 2 camiones ligeros se prestan servicios de movimiento de equipamientos de pequeño calado, así como mudanzas de oficinas y documentaciones, no olvidándose de las mudanzas particulares, existiendo una alianza con una empresa de alquiler de trasteros. Mapiser es especialista en traslados de oficinas.

Para la realización de algunas de las actividades, muchas de las cuales son altamente sinérgicas, existiendo grandes complementariedades entre ellas, Mapiser ha establecido alianzas con otras entidades, algunas de ellas también empresas de inserción.

Mapiser considera que su fuente de ventaja competitiva no es tanto el menor coste como una política de diferenciación en el servicio, además del componente social de la empresa. Este último factor no es el más determinante a la hora de conseguir clientes, puede permitir el conseguir la oportunidad de obtener algún que otro contrato, pero, si no se ofrece valor al cliente, no existe nuevo contrato. Es algo que Mapiser tiene muy en considera-



ción, necesitan prestar el servicio con un buen precio, satisfactoriamente, y de forma innovadora. La introducción del sistema de gestión de calidad ISO 9001 les ha ayudado mucho a cuidar todos estos aspectos.

El mapa estratégico de la entidad, diseñado como núcleo duro del sistema de gestión de la calidad total, incorpora como procesos operativos tanto el proceso de producción, como el de inserción. Este documento recoge las diferentes partes interesadas con las que la entidad mantiene relaciones (clientes, proveedores, personal técnico, sociedad, personal de inserción, entidades colaboradoras, promotores). El colectivo al que mayor importancia le otorga Mapiser es el personal propio, seguido de los propietarios, y posteriormente las Administraciones Públicas, y los clientes.

## 5. El papel de la innovación

Mapiser tiene muy clara la idea de que necesita ser una entidad innovadora, en el sentido de proporcionar al cliente un servicio ofrecido con otra perspectiva diferente o con unas prestaciones diferentes al mercado, para poder continuar estando bien posicionada en el mismo.

En este sentido, la empresa impulsa innovaciones de tipo gradual, a ser implantadas poco a poco y a través de un sistema de gestión de la mejora continua (ISO 9001). La entidad otorga mayor importancia a las innovaciones de organización y marketing, seguidas por las de proceso; no podemos olvidar que se trata de una empresa de servicios. Ahora bien, esto no implica que no consideren importante el lanzamiento de nuevos servicios innovadores, tal y como avala su trayectoria de diversificación en diferentes servicios.

La entidad hace un uso intensivo de Internet, incluso a nivel de comercialización y marketing (p.e., existen servicios sólo publicitados a través de técnicas SEO<sup>37</sup>); a su vez, son muy activos en las redes sociales.

## 6. La cultura corporativa

La cultura empresarial de Mapiser se fundamenta en los siguientes valores:

- Compromiso social – Mapiser es un proyecto empresarial que persigue tener impacto real en una mayor cohesión social.
- Rentabilidad y sostenibilidad – tan solo siendo eficaces, eficientes y consiguiendo buenos resultados a corto y largo plazo se puede hacer realidad el proyecto de la entidad.
- Profesionalidad y flexibilidad – como vía para desarrollarse en un entorno cambiante y exigente.

---

<sup>37</sup> “SEO”, sigla en inglés de *Search Engine Optimization*, o sea, “Optimización para motores de búsqueda”. Conjunto de técnicas para lograr que los buscadores de Internet sitúen determinada página web en una posición y categoría alta dentro de su página de resultados.



- Innovación y dinamismo – para garantizar la continuidad en el tiempo del proyecto empresarial y social que representa la entidad.

Para construir a nivel interno, entre sus empleados, estos valores, en primer lugar, Mapiser considera que los cauces de comunicación entre compañeros, y entre responsables y subordinados, debe ser totalmente fluido. Dadas las características de los empleados, personas en proceso de inserción, la empresa procura que la estimulación en la adaptación a los cambios no sea especialmente alta, dado que este colectivo necesita estabilidad en el tiempo; además, no se fomenta la asunción de riesgos en toma de decisiones, dejando estas responsabilidades a jefes y tutores. Sin embargo, sí están de acuerdo en que es importante que se fomente la participación de los empleados en la realización de propuestas de mejora en su día a día, además de incorporar a los procesos aquellas sugerencias que se demuestren mejorarán los sistemas de trabajo.

La empresa dispone de un sistema de gestión por competencias, centrada especialmente en las competencias que permitirán al empleado insertarse laboralmente en el mercado. Los procesos desde la captación y selección de personal en inserción, pasando por la valoración de necesidades, su adaptación e incorporación al puesto, su capacitación, y posterior seguimiento de la inserción, son documentados.

## 7. Configuración organizativa

Mapiser sigue una estructura convencional de tipo funcional, con unos servicios centrales para las diferentes divisiones.

Cabe destacar, dado que la inserción laboral se trata de la actividad de mayor importancia en la entidad, que se le otorga una alta importancia a la persona, al empleado. Por ello, el departamento de recursos humanos es uno de los más importantes, estando ocupado por dos personas: una trabajadora social, y una educadora social; una que se encarga más del trabajo de campo, y la otra más a nivel interno.

## 8. Consecuencias estratégicas y económicas del modelo de actividad

Mapiser ha ido creciendo durante los últimos cuatro años tanto en ingresos anuales como en activo y fondos propios. Sin embargo, la gran diversificación que había ido alcanzando desde su nacimiento en 1997 (derivada de la confianza de sus clientes, quienes reciben un servicio innovador, satisfactorio y de confianza, a un precio competitivo, además de la aportación de un valor adicional a la sociedad) provocó que se decidiera, en 2008, la escisión de diferentes áreas de negocio en otras tantas respectivas entidades independientes (*spin-off*<sup>38</sup>). Por este motivo, los ingresos anuales y los resultados antes de impuestos se

---

<sup>38</sup> Empresa nacida a partir de otra, mediante la separación de una división subsidiaria o departamento para convertirse en una empresa por sí misma.



han visto reducidos sensiblemente en el ejercicio 2008; aún así, podemos observar cómo el activo total se ha mantenido relativamente constante entre 2005 y 2008, mientras que los fondos propios se han incrementado en un 25% en este periodo.

**TABLA 1**  
Evolución de los resultados de Mapiser, 2005-2008

	Ingresos anuales	Resultados antes de impuestos	Activo	Fondos propios
2005	100	100	100	100
2006	115	155	98	135
2007	112	105	124	157
2008	95	59	99	125

Fuente: SABI y elaboración propia.

No obstante, la crisis también ha afectado a la entidad. Mapiser comenta que una empresa mercantil al uso, en su situación, hubiera terminado despidiendo a casi la mitad de la plantilla, algo que es impensable en una empresa de inserción, habiendo sido lo más complicado el proceso de recolocación del personal que finalizaba su proceso de capacitación en el mercado laboral.

A medio y largo plazo, la empresa tiene una estructura empresarial capaz de crear empleo estable, superando los límites mínimos de personal en inserción que marca la ley; aunque lamenta que la legislación limite en cierta medida su potencial de crecimiento, reduciendo de esta forma su capacidad de ganancia de competitividad.

## 9. Conclusiones

La Fundación Picarral, de Zaragoza, decidió establecer una empresa para poder colocar al personal de inserción que formaba en su taller ocupacional. Mapiser nació para dar cabida a este colectivo.

Mapiser tiene como actividad principal la de manipulados industriales, aunque también se dedica a la limpieza de graffitis y zonas públicas, y la fabricación de envases y embalajes de madera, así como otras actividades que realiza a través de alianzas con otras empresas de inserción.

Es una entidad que aporta valor a la sociedad mediante la realización de una actividad económica y una actividad social de integración; Mapiser aporta valor añadido a sus clientes a través de la competitividad de sus precios, un servicio diferenciado, satisfactorio, e innovador.



### Clave del éxito: gestión empresarial integrada, para la captación de clientes en busca de servicios competitivos, innovadores, y satisfactorios

Mapiser es una entidad que centra todas sus actividades en la inserción sociolaboral de sus empleados. La entidad fue creada por la Fundación Picarral, una entidad sin ánimo de lucro surgida a raíz de la acción social de una Asociación de Vecinos de Zaragoza.

La Fundación Picarral, junto con su centro de formación laboral SERPI, y la entidad Mapiser, conforman una cadena de valor, donde el empleado a ser insertado pasa por un proceso completo e integrado de inserción. De este modo, desde la Fundación se actúa para la captación de personas, especialmente jóvenes, con necesidad de ser insertadas o de evitar que sean disgregadas de la sociedad. SERPI se encarga del proceso inicial formativo, mientras que Mapiser actúa en la última fase realizando todo el proceso de valoración de necesidades, capacitación, y colocación de la persona, así como del posterior seguimiento.

Ahora bien, para poder realizar esta última fase del proceso de integración, Mapiser necesita generar actividad económica que le permita conformar puestos de trabajo remunerados para el colectivo de personas en inserción, dado que es una de las condiciones que se autoimponen las empresas de inserción. Para conseguir esto, Mapiser trabaja en base a un sistema de gestión de la calidad que le permite aportar valor a sus clientes, vía precios competitivos, y servicios diferenciados e innovadores.

La clave del éxito identificada, por lo tanto, sería “avanzando hacia una doble gestión empresarial integrada, para la captación de clientes en busca de servicios competitivos, innovadores, y satisfactorios, de modo que el proceso de integración laboral sea también innovador y satisfactorio”. Con este lema se pretende explicar que Mapiser ha sido capaz de obtener resultados satisfactorios en su proceso de integración (fines) gracias al hecho de haber luchado por alcanzar esta categoría en sus procesos de prestación de servicios (medios).



TABLA 2

Presentación del modelo de actividad

Elecciones del modelo de actividad	Descripción de los elementos que constituyen el modelo de actividad
Metas del proyecto empresarial	Inserción laboral profesionalizada.
Cliente objetivo	Administración Pública, empresas industriales, y oficinas. Empleados a insertar.
Campos de actividad que intervienen en el modelo de actividad	Manipulados industriales, envases y embalajes de madera, limpieza de la vía pública.
Capital relacional de la empresa	Asociaciones y Administración Pública.
Configuración de la cadena de valor o de la red de valor	Realización de actividades intensivas en trabajo mediante personal en inserción.
Competencias esenciales controladas por la empresa	Gestión y tecnológicas.
Estructura de costes	Ajustada.
Ingresos	Diversificados.
Sostenibilidad del modelo de actividad	Basada en la innovación y la competitividad.

Fuente: Adaptado del modelo de Osterwalder, Pigneur y Tucci (2005).



TABLA 3

Consecuencias económicas y estratégicas del modelo de actividad

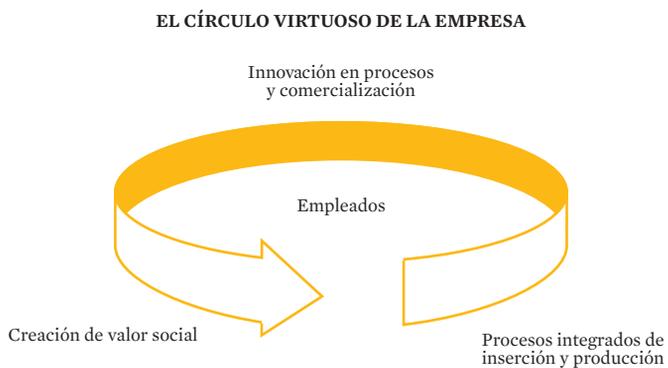
Elecciones del modelo de actividad	Consecuencias
Metas del proyecto empresarial	Alta profesionalización de la entidad.
Cliente objetivo	Convenios con las AAPP; búsqueda de la competitividad.
Campos de actividad que intervienen en el modelo de actividad	Diversificación de ingresos.
Capital relacional de la empresa	Facilidad en la consecución de convenios.
Configuración de la cadena de valor o de la red de valor	Aportación de valor económico y social.
Competencias esenciales controladas por la empresa	Profesionalidad e innovación.
Estructura de costes	Competitividad.
Ingresos	Diversificación del riesgo.
Sostenibilidad del modelo de actividad	Posible, en tanto en cuanto se mantenga el nivel de innovación y se mantenga el precio en rangos de mercado.



**FIGURA 1**



Red de valor del modelo de actividad





## Empresas de Inserción

### Berziklatu, S.L.<sup>39</sup>



#### 1. Presentación

Berziklatu, S.L. es una empresa de tratamiento integral de residuos voluminosos que realiza su actividad a través de la generación de empleo de inserción. Este tipo de organización, que articula la creación de puestos de trabajo para insertar a colectivos en el mercado de trabajo a través de la gestión de residuos, tiene ya cierta tradición en Europa, como puede comprobarse a través de las redes europeas “Ressources” (*Réseau des entreprises d'économie sociale actives dans la récupération et le recyclage*), o “Reuse” (*Reuse and Recycling European Union Social Enterprises*), o la nacional “Aeress” (Asociación Española de Recuperadores de Economía Social y Solidaria).

La empresa nació de la colaboración entre el sector público y el tercer sector, con una finalidad múltiple social, económica y medioambiental. La planta inició sus actividades de forma total el 2007, siendo su área de actuación el Territorio Histórico de Bizkaia; según datos del 2005<sup>40</sup>, la generación anual de residuos voluminosos en dicha región era de 25.000 toneladas.

Las actividades de Berziklatu están recogidas dentro de lo que se denominan las 3 Rs (reducción, reutilización, reciclaje); a partir de la recepción de residuos voluminosos procedentes de los municipios de Bizkaia (muebles, electrodomésticos, colchones, somieres, maderas, textiles, y otros), se clasifican, reutilizan, reciclan, y valorizan. De este modo, se cumple con un objetivo medioambiental y económico. Además, el hecho de ser empresa de inser-

<sup>39</sup> CIRIEC España agradece a D<sup>a</sup> Begoña Egiraun las facilidades para la elaboración de este capítulo.

<sup>40</sup> [http://garbiker.bizkaia.net/Esp/ca\\_Pag\\_367.htm](http://garbiker.bizkaia.net/Esp/ca_Pag_367.htm)



ción laboral marca un tercer objetivo, de tipo social. De este modo, este triple objetivo se materializaría de la siguiente forma:

- Medioambiental: Aumento de los porcentajes de reutilización y reciclaje.
- Social: Inserción sociolaboral de personas en situación o riesgo de exclusión social.
- Económico: Reducción del gasto social en desempleo y del uso de materias primas.

## 2. Nacimiento y entorno

Durante la segunda mitad de la década de 2000, el Departamento de Medio Ambiente de la Diputación Foral de Bizkaia inició la elaboración del II Plan Integral de Gestión de Residuos Urbanos 2005-2016. Los objetivos estratégicos establecidos dentro de tal plan eran:

- Vertido cero de los residuos primarios o crudos y,
- Maximización de la reutilización y reciclaje de los materiales que conforman los residuos.

Respecto a la gestión de los residuos voluminosos, la Diputación entabló conversaciones con la Sociedad Cooperativa Emaús Bilbao y la Sociedad Cooperativa Rezikleta. La empresa Berziklatu, S.L. se constituyó en diciembre de 2005, gracias a la cooperación entre estas tres entidades, representantes del sector público, por una parte, y del tercer sector, por otra. La estructura de propiedad de la entidad se reparte a partes iguales entre la Diputación Foral de Bizkaia, Garbiker A.B. (sociedad pública perteneciente a la Diputación), Emaús Bilbao, y Rezikleta.

No hay que obviar la actitud activa de ambas empresas cooperativas, Emaús y Rezikleta, ambas con una larga trayectoria en el empleo de inserción y el reciclaje. Encontrándose en fase de expansión de sus actividades fueron a solicitar la ayuda de la Diputación Foral de Bizkaia, la cual también tenía una visión muy social del desarrollo económico y medioambiental de la zona. En aquellas conversaciones se comprobó que ambas partes tenían puntos de encuentro, y que, además, las necesidades y actividades de las cooperativas encajaban en los planes de desarrollo del Plan Integral de Gestión de Residuos Urbanos de Bizkaia.

Durante 2006, a través de una inversión por parte de la Diputación Foral de Bizkaia de 3 millones de euros, se construyó una planta de unos 3.600 metros cuadrados, dentro de un área total de 11.000 metros cuadrados, en una ubicación estratégica dentro de la zona metropolitana de Bilbao. Esta planta entró en funcionamiento de forma normal a mediados de 2007, siendo la plantilla media durante el ejercicio de unos 6 empleados.



### 3. Descripción del proyecto empresarial

El objeto social de Berziklatu, S.L. es la gestión, clasificación, reutilización, reciclaje y valorización de los residuos voluminosos generados en el territorio de Bizkaia, siendo su misión el tratamiento para la reutilización y reciclaje de residuos voluminosos a través de la generación de empleo de inserción.

La empresa es una sociedad mixta sin ánimo de lucro, integrada dentro del concepto de empresa de inserción; según la Ley Contra la Exclusión Social, el 70% de los puestos de trabajo están reservados a personas de colectivos en situación o riesgo de exclusión social, con dificultades para el acceso al mercado laboral. Estas personas suelen provenir de Ortuella, donde está situada la planta, y de los municipios de la Zona Minera de Bizkaia.

La visión de Berziklatu, S.L. es ser un referente en el desarrollo sostenible, demostrar que se pueden conjugar los beneficios económicos con los beneficios sociales y medioambientales. Para alcanzar este ambicioso objetivo, la entidad está tratando de asentar la actividad de reciclaje de residuos voluminosos; una vez asentada, procederán a reforzar la imagen con vistas a ampliar su actividad.

De hecho, efectivamente Berziklatu es una organización creada y enfocada hacia el desarrollo sostenible, ya no sólo en su génesis, sino también en su finalidad: ofrecer a la ciudadanía un servicio de calidad, con un coste lo más homogéneo y ajustado posible en el territorio de Bizkaia, con unos niveles amplios de protección ambiental enmarcados dentro de la normativa europea y los principios de desarrollo sostenible, a lo que hay que añadir la labor de inserción socio-laboral. Luego, como puede apreciarse, estos objetivos abarcan los ámbitos económico, social y medioambiental, dentro del marco del Programa Bizkaia 21<sup>41</sup>.

Los objetivos específicos de Berziklatu, resumidos bajo el lema “Hacia un desarrollo sostenible” son:

- Garantizar la reutilización y el reciclaje de los residuos voluminosos de Bizkaia.
- Fomentar la inserción social y laboral de personas en situación o riesgo de exclusión social.
- Aumentar la conciencia ambiental de la ciudadanía.
- Favorecer el tejido empresarial complementario.

De este modo, mediante el incremento en los niveles de reutilización de los residuos y materiales, Berziklatu defiende que se puede conseguir:

- Mejorar el uso de los recursos y evitar la generación de nuevos residuos.
- Evitar la contaminación atmosférica y prevenir el cambio climático.

---

<sup>41</sup> Es el plan marco, compuesto por 30 líneas estratégicas y 80 objetivos específicos, que establece las bases que deben permitir la orientación del modelo de desarrollo de Bizkaia hacia la sostenibilidad, planificando con un horizonte tanto actual como futuro desde la justicia, la solidaridad y el respeto por el medioambiente.

- Ofrecer enseres a precios asequibles a personas con menos recursos económicos.
- Crear empleo para personas en situación de desventaja a la hora de acceder al mercado laboral.

Si tenemos que identificar la creatividad del emprendimiento, es necesario apuntar que, a pesar de la existencia de empresas de inserción con una larga tradición en la actividad del reciclaje, tanto a nivel nacional como europeo, el hecho de que ésta se promoviera desde el sector público y el tercer sector la convierte en una iniciativa pionera en su contexto.

#### 4. Identificación y caracterización del modelo de actividad

El modelo de actividad de Berziklatu, S.L. consiste en el tratamiento de residuos voluminosos; por ley, todos los residuos urbanos tienen que ser pasar por plantas de tratamiento, no pueden ir directamente al vertedero, hay que intentar su reutilización, reciclar, y/o valorizarlos. Los municipios del Territorio Histórico de Bizkaia tienen que pagar un canon por remitir sus residuos voluminosos a la planta de Berziklatu.

Entendemos, dentro de los residuos voluminosos, los electrodomésticos de línea blanca (electrodomésticos vinculados a la cocina y limpieza del hogar), marrón (electrodomésticos de vídeo y audio), y gris (equipos informáticos), mobiliario, madera, textiles, etc. Según Berziklatu, la entrada de materiales en la empresa se prevé llegue a rondar las 23.000 toneladas, siendo un 42,6% procedente de la recogida municipal, un 56,0% de los “garbigunes” (punto limpio, ecoparque)<sup>42</sup>, y el resto, de la recogida domiciliaria. En la tabla 1 pueden verse los datos para el 2007 (nótese que en el ejercicio 2007 la planta operó durante menos de medio año).

Una vez los residuos llegan a la planta, son clasificados; aquellos elementos que pueden ser limpiados y reparados son apartados para su posterior venta en tiendas de segunda mano, mientras que aquellos no reutilizables son desguazados, clasificados, y puestos a disposición del gestor de residuos autorizado correspondiente. Finalmente, aquellos residuos que no pueden ser reutilizados ni reciclados, son clasificados de nuevo para su uso en la obtención de energía, o valorización energética. Luego, además de los ingresos por el canon recibido por los municipios, la entidad tiene como otras fuentes de ingresos la venta de reutilizables y la venta de materias primas.

Berziklatu, S.L. es una empresa de inserción que, tal y como se autodefine la entidad, se dedica a “aquellas estructuras productivas de bienes y servicios [...] que tengan como fin la incorporación al mercado laboral de colectivos en situación de desventaja social o exclusión y lleven a cabo un proyecto personal de inserción mediante un proceso de

<sup>42</sup> “Centro de Recogida Selectiva de Residuos Domésticos y Similares estratégicamente situado cerca de las comunidades de usuarios, que de forma gratuita está puesto a disposición de la ciudadanía para que deposita aquellos materiales que son susceptibles de ser reciclados, reutilizados o valorizados.” (Fuente: [http://garbiker.bizkaia.net/Esp/ca\\_Pag\\_15.htm](http://garbiker.bizkaia.net/Esp/ca_Pag_15.htm)).



aprendizaje adecuado que contemple la consecución de habilidades sociales, laborales, formación básica, cualificación laboral y conocimientos del mercado que les permitan mejorar sus condiciones de empleabilidad”.

 **TABLA 1**  
Entradas de residuos, total Tm. 2007

Tipo de residuos	Total Tm.
Punto limpio (madera)	627,0
Punto limpio (línea blanca)	42,4
Punto limpio (voluminosos)	63,2
Recogida municipal de calle	940,0
Recogida municipal domiciliaria	110,6
Aparatos eléctricos y electrónicos	320,9
Otros	8,2
<b>Total</b>	<b>2.112,4</b>

Fuente: Berziklatu, S.L.

La inserción es un fin en sí mismo de la actividad de la organización, para lo cual desde Berziklatu se establecen una serie de pasos, o principios:

- El contrato de trabajo es una carta de derechos y deberes, con un potencial inductor y normalizador clave en el proceso.
- Cada proceso de inserción debe de ser individualizado.
- El protagonista del proceso ha de ser la persona que lo aborda.
- Las perspectivas futuras deben de ser realistas y contrastadas con las necesidades del mercado.

Los objetivos de este proceso serían:

- Desarrollar competencias profesionales y actitudes y aptitudes hacia el trabajo.
- Mejorar la cualificación profesional.
- Conocer los mecanismos de acceso al mercado de trabajo.
- Desarrollar recursos personales: autonomía, responsabilidad, habilidades de relación...

## 5. El papel de la innovación

La empresa considera que su mayor innovación reside en el diseño de los itinerarios de inserción, siendo, por tanto, un tipo de innovación de organización. El proceso de inserción suele durar un máximo de tres años, siendo el acompañamiento realizado por trabajado-



res sociales, y en coordinación con los servicios sociales de los municipios origen de la persona a insertar. Las fases del proceso son:

1. Acogida (3-6 meses) – formalización del convenio de inserción, definición del proceso formativo externo, y definición de la aportación de la entidad.
2. Formación (3-30 meses) – seguimiento.
3. Búsqueda activa de empleo (1-3 meses) – formación en herramientas de búsqueda activa de empleo, planificación de la búsqueda.
4. Seguimiento – incluso ha habido casos en los que la persona a insertar retorna a la organización para reiniciar el proceso.

En cuanto a las innovaciones de producto/servicio, éstas son prácticamente inexistentes, ofreciendo servicios que son comunes a cualquier planta de tratamiento de residuos voluminosos; sin embargo, sí que le otorgan importancia a las innovaciones de proceso. Desde sus inicios han estado analizando los procesos de otras plantas a nivel europeo con el fin de encontrar buenas prácticas y mejorarlas para su implantación en Berziklatu. Gracias a la implantación de la ISO 9001 han podido tener especificados estos procesos, lo cual consideran un buen sistema de gestión de conocimiento.

## 6. La cultura corporativa

Al igual que muchas empresas de inserción laboral, Berziklatu entiende que uno de los grupos de “clientes” más importantes son sus propios empleados de inserción. Es la propia labor de inserción, imbuida dentro de la misión y objetivos de la entidad, la que moldea la propia cultura de la organización.

Ante todo, la comunicación es muy fluida a todos los niveles, tanto entre compañeros como entre los mandos y sus subordinados, además de entre los empleados en proceso de inserción y sus mentores (trabajadores sociales). Se fomenta la participación en los procesos de mejora, además de introducir las mejoras que los empleados aportan. Sin embargo, dadas las características del personal, no se fomentan la asunción de riesgos ni se suelen delegar responsabilidades; es todo muy guiado. Aun así, existe una política de aceptación del derecho a equivocarse, lo cual es muy necesario cuando, como en Berziklatu, se estimula la adaptación al cambio, uno de los fines más importantes en la actividad de inserción de la entidad.

## 7. Configuración organizativa

Desde el punto de vista organizativo, la empresa tiene una perspectiva muy común, de tipo funcional, y con un fuerte componente de mando, dado el carácter formativo y “de paso” de la entidad.



El personal tiene un alto grado de flexibilidad, realizan muchas tareas diferentes, y a lo largo de todo el periodo de formación. Esta situación se ve favorecida gracias a la alta integración de los procesos y actividades de la empresa. Ahora bien, hay que considerar el tipo de empleado con el que se está trabajando, con una baja capacidad de decisión y emprendimiento, difícilmente adaptable a los cambios organizativos, y con una capacidad media de trabajo en equipo; no hay que olvidar que uno de los objetivos de la empresa es que dichos empleados mejoren éstas y otras cualidades para que puedan incorporarse en terceras empresas.

## 8. Consecuencias estratégicas y económicas del modelo de actividad

Los ingresos de la entidad se han incrementado en un 50,8% durante 2009, respecto al ejercicio anterior, habiendo sido dicha tasa de crecimiento del 118%, en 2008; sin embargo, este último dato debe ser tomado con cautela dado que la operación aún estaba iniciándose en 2007, pudiendo considerar que la cifra de 2009 aún refleja cierta senda de crecimiento orgánico adaptativo.

En términos del valor de sostenibilidad, la cifra de ventas pierde un poco su sentido, dado que, además de que la entidad opera a unos costes ajustados al canon que establece la Diputación, su principal cometido (aparte de mejorar el ciclo de los residuos) es la inserción socio-laboral. En este sentido, la empresa mantiene una media de 15 empleados en 2009, de los cuales casi dos tercios son mujeres. De este modo, además de mejorar el uso de los recursos evitando la generación de nuevos residuos y el coste correspondiente, el gasto que las administraciones públicas estarían incurriendo en ayudas sociales se convierte en ingresos para la seguridad social a través de las nóminas de los empleados en inserción. Esto es, la Diputación, en su alianza con el tercer sector, han conseguido encontrar cómo realizar su pequeña aportación a una economía sostenible.

## 9. Conclusiones

La Diputación Foral de Bizkaia fundó, junto a Emaús Bilbao y Rezikleta, dos cooperativas del ámbito del reciclaje y la inserción laboral, una empresa de tratamiento de residuos voluminosos que aportara soluciones hacia la consecución de los objetivos del Plan de Gestión de Residuos de la región. Esta empresa, a su vez, se estableció como empresa de inserción para ayudar a los colectivos en situación o peligro de exclusión social a reincorporarse al mercado laboral. De este modo, todos los socios vieron sus expectativas y necesidades cubiertas.

Berziklatu, S.L., a través de la actividad de tratamiento de este tipo de residuos, establece programas de inserción, actuando en colaboración con la administración pública, cumpliendo con los objetivos marcados para su constitución, alineados éstos con el desarrollo sostenible del Territorio Histórico de Bizkaia.



### Clave del éxito: hacia una sociedad sostenible, reincorporando al trabajo a personas en riesgo o excluidas

El lema que parece regir en Berziklatu, S.L. es “hacia una sociedad sostenible”. Qué se entiende por desarrollo sostenible queda perfectamente definido en teoría a través del recurso a las tres áreas que una economía debe desarrollar paralelamente si quiere crecer sin problemas: tanto a nivel económico, como social, como medioambiental.

Según la Estrategia Española de Desarrollo Sostenible, se requieren planteamientos que fomenten un enfoque integrador de la dimensión económica, social, ambiental y global de la sostenibilidad del desarrollo con los objetivos de: garantizar la prosperidad económica, asegurar la protección del medio ambiente, evitar la degradación del capital natural, fomentar una mayor cohesión social teniendo en cuenta las tendencias demográficas actuales y contribuir solidariamente al desarrollo de los países menos favorecidos en aras de la sostenibilidad global.

El Territorio Histórico de Bizkaia ha recogido su propia estrategia de desarrollo sostenible en el Programa Bizkaia 21, además de disponer del Plan de Gestión Integral de Residuos; como parte de su desarrollo, la Diputación Foral de Bizkaia, en cooperación con entidades del tercer sector han creado una entidad mixta sin ánimo de lucro para que avance en algunos de los objetivos específicos: la eliminación de los residuos y la maximización en su reutilización; todo ello, debería alcanzarse con un coste mínimo para el ciudadano. De ahí, la importancia de establecer sistemas de mejora continua, que permitan controlar los costes y mejorar la eficiencia de los procesos.

Además, gracias al carácter de empresa de inserción de Berziklatu, otro objetivo de mayor calado social está siendo conseguido: la reincorporación al trabajo de personas en riesgo o excluidas socialmente, consiguiendo mejorar su condición social, reduciendo la factura de gasto social, y aumentando los ingresos por aportaciones a la seguridad social e impuestos.

En definitiva, la entidad es un ejemplo de que sí es posible, mediante una empresa responsable, con unas actividades responsables, y una política de mejora continua, alcanzar una sociedad sostenible.



TABLA 2

Presentación del modelo de actividad

Elecciones del modelo de actividad	Descripción de los elementos que constituyen el modelo de actividad
Metas del proyecto empresarial	Desarrollo sostenible de la región.
Cliente objetivo	Administración Pública y colectivos a insertar.
Campos de actividad que intervienen en el modelo de actividad	Tratamiento de residuos voluminosos, venta de recuperados y materias primas, inserción.
Capital relacional de la empresa	Administración Pública y organizaciones del tercer sector dedicadas a la inserción a través del reciclaje.
Configuración de la cadena de valor o de la red de valor	Procesos de reciclaje, reutilización, valorización.
Competencias esenciales controladas por la empresa	Control sobre los procesos de reciclado, y sobre los empleados (supervisor + trabajador social).
Estructura de costes	Reducida pero estable. Sistema de gestión ISO 9001.
Ingresos	Canon de recogida de residuos, venta de materiales.
Sostenibilidad del modelo de actividad	Basado en la legislación medioambiental.

Fuente: Adaptado del modelo de Osterwalder, Pigneur y Tucci (2005).



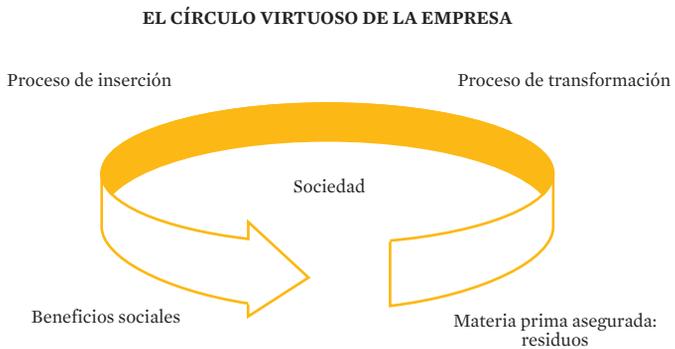
TABLA 3

Consecuencias económicas y estratégicas del modelo de actividad

Elecciones del modelo de actividad	Consecuencias
Metas del proyecto empresarial	Visión medioambiental y social, a las que le sigue la económica “per se”.
Cliente objetivo	Actividad pasiva de la entidad.
Campos de actividad que intervienen en el modelo de actividad	Gran cantidad de materia prima (residuos).
Capital relacional de la empresa	Amplias oportunidades de benchmarking.
Configuración de la cadena de valor o de la red de valor	Alta vinculación con los objetivos de la empresa.
Competencias esenciales controladas por la empresa	Facilita los procesos de mejora continua.
Estructura de costes	En línea con los objetivos de tipo económico.
Ingresos	Por la parte del canon, estables en el tiempo.
Sostenibilidad del modelo de actividad	Asegurada dado que la legislación medioambiental cada vez es menos permisiva.



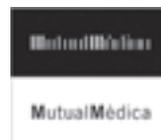
**FIGURA 1**  
Red de valor del modelo de actividad





## Mutualidades

### Mutual Médica<sup>43</sup>



#### 1. Presentación

Mutual Médica es una mutualidad de previsión social creada y dirigida por médicos, con sede social en Barcelona. Este tipo de mutua se asimila dentro del grupo de organizaciones que se encarga del aseguramiento de la salud y los riesgos sociales de las personas físicas, médicos en este caso.

Según datos de la Confederación Española de Mutualidades, máximo órgano del mutualismo en España, que cuenta con 403 mutualidades miembros, en el año 2008 sus miembros poseían un activo de 27.950 millones de euros y agrupaban a un total de 2.450.000 mutualistas, obteniendo unos ingresos por primas de 2.360 millones de euros. Mutual Médica, en este mismo periodo tenía 33.456 mutualistas (1,37% del total del sector), los cuales ingresaron 29 millones de euros en primas (1,23%), disponiendo la organización de 184 millones de euros en total de activo (0,66%). Los datos comparativos de Mutual Médica con la media del sector en España (tabla 1) muestran su situación por encima de la media tanto en número de mutualistas (cinco veces y media la media del sector), como en ingresos por primas (casi cinco veces), y activo total (más de dos veces y media el activo total medio sectorial).

<sup>43</sup> CIRIEC España agradece a D. Enric Tornos, Director General, y D. Miguel Ángel Cubero, Director Administrativo y Financiero, las facilidades para la elaboración de este capítulo.



TABLA 1

Datos comparativos de Mutual Médica y el resto de mutualidades de España.  
2008

Mutual Médica		Media de las mutualidades de España	
Mutualistas	33.456	Mutualistas	6.079
Prima media (euros)	866,61	Prima media (euros)	963,27
Activo medio (euros)	5.499,76	Activo medio (euros)	11.408,16
Ingresos por primas (millones de euros)	29	Ingresos por primas (millones de euros)	5,87
Activo total (millones de euros)	184	Activo total (millones de euros)	69,35

Fuente: CIRIEC España y elaboración propia.

## 2. Nacimiento y entorno

Mutual Médica se funda, en 1920, a raíz de las conversaciones y disertaciones que tuvieron lugar durante un congreso de médicos y biólogos en Cataluña, en el que se percibió la necesidad de coberturas sociales en el caso de incapacidad laboral, con el fin de evitar que la familia quedase desamparada ante contingencias de tipo social (muerte, invalidez, etc.). La iniciativa de la creación de la organización partió del *Sindicat de Metges de Catalunya* (Sindicato de Médicos de Cataluña, SMC), fundando Mutual Médica para los médicos de Cataluña y Baleares.

Para comprender mejor las características de Mutual Médica es conveniente enmarcar a esta entidad en el contexto social de su creación. Hace 90 años, en una Cataluña de posguerra, el colectivo médico se encontraba dividido entre la colegialización y la sindicación<sup>44</sup>; en lo que sí existía consenso era en la necesidad de cubrir los riesgos de que los familiares y los propios médicos estuviesen en situación económica desfavorable, debido a causas que evitasen que el médico realizase su trabajo y, por lo tanto, recibiese ingresos. Hemos de recordar que en aquella época no existía seguridad social, y los médicos trabajaban por cuenta propia. Son los médicos de pueblo, de las comarcas, los que empiezan a tomar conciencia de esta situación y, bajo el amparo del SMC, crean un sistema basado en la solidaridad y el apoyo mutuo, sin búsqueda de lucro.

## 3. Descripción del proyecto empresarial

Mutual Médica es una realidad empresarial cuyas aspiraciones serían las de ser la agrupación mutua que abrazara todo el colectivo médico español para sus seguros de previsión social; opera en los ramos de vida, accidentes, y enfermedad. Con el fin de ir avanzando

<sup>44</sup> Ossorio, C. (2010). "Érase una vez... 90 años de reivindicaciones". Gaceta Médica Digital – Año VIII, Núm.331.



en esta visión de futuro, la organización busca ofrecer tranquilidad aseguradora a cuántos médicos de España la escojan para cubrir sus contingencias y que éstos estén verdadera y adecuadamente cubiertos en el momento en que éstas se produzcan.

El proyecto empresarial es de carácter colectivo, relativamente creativo aunque basado en parte en las experiencias gremiales de siglos anteriores, y liderado desde el SMC por un grupo de médicos emprendedores, que decidieron innovar en el terreno del aseguramiento ante una necesidad perentoria.

La elección del modelo social obedeció en sus orígenes a una necesidad solventable mediante el recurso a la solidaridad y otros valores mutualistas; de hecho, el sistema inicial estaba basado en un sistema de cuota fija, con derramas cuando era necesario, y se mantuvo hasta los cambios legislativos de 1984, en el que se introdujo el sistema de capitalización. En la actualidad, Mutual Médica basa el proyecto en la especialización en términos de colectivo cubierto (90 años siendo dirigida por médicos, al servicio de los médicos), el compromiso con el mutualista para revertir en éste los beneficios de la organización (mayores prestaciones a los médicos mayores, menores primas a los médicos más jóvenes, y/o ayudas formativas a médicos en activo, además de mejoras en los productos ya suscritos, como son la extensión del seguro de dependencia a los tres grados de dependencia, y la incorporación de la prestación por paternidad y hospitalización superior a tres días en el de incapacidad temporal), y la confianza basada en que la gestión de la entidad desempeña sus labores con la máxima seguridad, prudencia, y transparencia.

La pertenencia del proyecto a la economía social aporta a la entidad, además de los valores mutualistas antes referidos, la gratificación por el hecho de sentirse útil a parte de la sociedad española en una cuestión tan sensible e importante como es la previsión social.

La oferta de productos de Mutual Médica se centra en la provisión de seguros de previsión social complementaria a médicos colegiados. El elemento diferencial básico de la entidad es la seguridad, que aporta uno de sus pilares básicos de gestión: una estricta política interna de riesgos y normas de control interno. Un indicador de esta calidad es que su nivel de solvencia es 3,5 veces mayor que el mínimo exigido por la Dirección General de Seguros. Otro elemento de diferenciación importante es que la entidad es la única mutualidad en España que los médicos por cuenta propia pueden escoger como alternativa al Régimen Especial de Trabajadores Autónomos (RETA).

#### 4. Identificación y caracterización del modelo de actividad

Mutual Médica no se corresponde con la idea general de negocio, dado que sus actividades se prestan sin ánimo de lucro, aunque insisten en que no debe confundirse con beneficencia. La prestación del servicio se basa en la recaudación de unas cuotas ajustadas de forma que se cubran los gastos de gestión y que se inviertan de forma prudente, atendiendo a sus valores y normas internas de actuación, para garantizar las prestaciones cuando las contingencias se produzcan (jubilación, muerte, enfermedad...).

El número de mutualistas de la entidad asciende actualmente a 34.760 (año 2009), siendo la distribución aproximada por sexos de un 40% mujeres, y por provincias, un 55% de mutualistas de Barcelona. Los productos de previsión social ofrecidos van desde los relativos a contingencias por jubilación, incapacidad laboral e incapacidad profesional permanente y orfandad, hasta seguros de vida y de asistencia en viaje, sin olvidar su producto de alternativa al RETA (Médicos en Ejercicio Libre, MEL), siendo, en la mayoría de los casos, más interesante al mutualista que el propio régimen público.

Mutual Médica se autodefine como una entidad dinámica y con vocación de servicio, para lo que siempre ponen a disposición del médico un equipo de profesionales que les pueda atender y asesorar en las diferentes posibilidades y situaciones que puedan encontrarse en su ejercicio como médicos. Su estructura territorial descentralizada le permite, a su vez, aportar un trato próximo y cercano, además de haber firmado convenios con un gran número de colegios de médicos, poniendo a disposición de sus colegiados su red de asesores. Esta dinámica le permite a la entidad un trato personal y personalizado adaptado a las necesidades del médico. La labor principal de la entidad es gestionar el riesgo que sus mutualistas no quieren asumir, labor que consideran saben hacer muy bien; su posición estratégica respecto a organizaciones de tamaño similar es buena. De unos años a esta parte, se decidió reforzar aún más esta posición, adoptando una política de profesionalización del equipo humano y aplicando nuevas tecnologías que facilitasen el servicio a los mutualistas (Oficina Virtual). Para la entidad, sus mutualistas son lo más importante, dado que éstos no sólo son los clientes, sino también los propios dueños de la organización.

Con el paso de los años, Mutual Médica ha ido ampliando el ámbito regional de su actividad, (recordemos que se inició sólo para Cataluña y Baleares) hasta abarcar todo el territorio nacional; esta expansión ha sido posibilitada por la red de alianzas forjadas con distintos colegios médicos provinciales, y corredurías de seguros. Para desarrollar su actividad, la entidad dispone, en 2009, de un conjunto de 74 empleados (sólo 10 de ellos temporales), de los cuales un 35% son titulados. La plantilla (tabla 2) ha crecido, año a año, entre 2005 y 2009, con un aumento acumulado en el período de un 57,45%, habiendo pasado su porcentaje de personal titulado de menos del 25% en el 2005 a más de un tercio en la actualidad.



TABLA 2

Plantilla de Mutual Médica, 2005-2009. (Personas y % de algunas categorías sobre el total)

	Plantilla de la mutua	Titulados / Plantilla media (%)	Mujeres / plantilla media (%)
2005	47	23	53
2006	49	33	49
2007	59	34	53
2008	68	29	49
2009	74	35	47

Fuente: Mutual Médica y elaboración propia.



## 5. El papel de la innovación

Durante los últimos ejercicios, la entidad Mutual Médica ha venido realizando innovaciones múltiples, tanto en el ámbito de nuevos productos, como de proceso y de comercialización. Los responsables de la organización consideran que dichas innovaciones son introducidas de forma gradual, aunque algunas podrían ser consideradas como radicales.

El producto novedoso que más orgullo genera en la entidad es “Médico en Ejercicio Libre” (MEL), el único plan alternativo al RETA para los médicos que trabajan por cuenta propia. Actualmente, sin embargo, la mayoría de sus mutualistas tienen suscritos productos de previsión social complementaria (sólo un 39% de los mutualistas tenían suscrito este producto a 31 de diciembre de 2008), aunque entre los nuevos mutualistas está teniendo muy buena adopción (un 59% de los nuevos mutualistas durante el 2008 suscribieron este producto); esta situación es general en productos recién lanzados, en cualquier sector.

Para avanzar en sus objetivos a largo plazo, manteniendo sus valores, Mutual Médica está en una dinámica de mejora continua de sus procesos y de su sistema organizativo. De hecho, afirman que son de las pocas organizaciones de su tamaño en el sector que apostaron por la creación y reforzamiento de un grupo de profesionales enfocado en la gestión del riesgo.

Desde el punto de vista comercial, además del recurso a la puesta a disposición de sus asesores en previsión social a los colegiados (a través de sus respectivos colegios médicos) o el asesoramiento personalizado al mutualista (microcampañas), la introducción de sistemas telemáticos de atención al cliente y tramitación de siniestros e información es innovadora, alineándose con las estrategias de *Customer Relationship Management*, o gestión de las relaciones con los clientes (mutualistas, en este caso). En términos más avanzados, a pesar de conocer la existencia del uso de redes sociales para la relación con mutualistas existentes y captación de nuevos, aún no se plantean su uso, pero están siguiendo su evolución.

En cuanto a la colaboración con agentes del sistema de I+D nacionales, es desde su carácter de entidad sin ánimo de lucro, donde podemos encontrar este tipo de asociaciones. Mutual Médica, a través de la Asociación por la Vida Independiente (AVI), ha creado un piso piloto (vivienda asistencial inteligente) en el que se ensayan y prueban nuevas tecnologías que faciliten la asistencia a la dependencia. Este proyecto se realiza en colaboración con la Universitat Politècnica de Catalunya (UPC), además de con operadoras de telecomunicaciones.

## 6. La cultura corporativa

Mutual Médica es consciente de la necesidad de tener en su seno un equipo profesional, dada la importancia en su modelo de actividad de la minimización del riesgo; según comentan sus responsables, la política de inversiones de la compañía incluye la prohibición de

inversión en activos especulativos, de alto riesgo o alto nivel de ingeniería financiera, y en acciones de cierta tipología de empresas (p.e., armamento, tabaco, incumplimiento de los derechos humanos, etc.); lo cual centra las posibilidades de riesgo de la inversión exclusivamente en el riesgo de mala gestión. Por tanto, es vital que el equipo gestor y operativo además de ser totalmente profesionales, tenga interiorizados los valores mutualistas.

Un proyecto reciente ha insistido en la elaboración de planes de carrera profesional y en el análisis de sus empleados, de un modo integral, tomando en consideración no sólo aspectos de formación o conocimientos, sino valorando también la integración del empleado en la empresa, su historia dentro de ella. Al fin y al cabo, insistimos, es muy importante compartir valores por parte de los empleados, y la entidad no tiene unos objetivos de rentabilidad marcados a corto plazo exigidos por un Consejo de Administración que representa a unos accionistas. Se busca el equilibrio entre la profesionalidad que obtenga un rentabilidad aceptable a largo plazo (rentabilidad óptima que respete el nivel de pérdidas asumible para cada tipo de riesgo, y que permita a Mutual Médica hacer frente en cualquier momento a los compromisos adquiridos con los mutualistas), la gestión desde la comprensión y dedicación a los valores mutualistas, y el trabajo bien hecho.

Se apunta a la calidad del equipo humano como una de las fortalezas de la entidad, además de la generación de un buen clima de trabajo que enriquezca la vida diaria de sus empleados y cause satisfacción entre ellos. El trabajo en equipo es clave, para lo que existen comités de coordinación, así como la participación en los procesos de mejora por parte de todos los empleados. Es la Junta Directiva la que está incentivando y solicitando la implicación de todo el equipo, mediante una serie de iniciativas y el estímulo por parte de los mandos a sus empleados para que se sientan uno más de la organización. A un nivel más informal, el nexo de unión entre los diferentes departamentos y responsables de proyectos es el Director Administrativo y Financiero, que ejerce de facilitador entre los distintos componentes humanos de Mutual Médica. Por lo general, la comunicación es fluida entre todos los miembros de la organización.

## 7. Configuración organizativa

El diseño organizativo de Mutual Médica es la típica estructura funcional, a la vez que estamos ante un organigrama relativamente horizontal, lo cual facilita el flujo de información entre los diferentes miembros de la plantilla.

De entre los diferentes departamentos, el que fue creado hace menos tiempo y que ha supuesto una mejora cualitativa en la organización y la gestión de la entidad ha sido el Departamento de Riesgos.

En cuanto al Consejo de Administración, máximo órgano rector de la entidad, está compuesto, exclusivamente, por médicos. Esta situación es extremadamente importante, dado que parte de la estrategia y la razón de ser de Mutual Médica es que la gestión de los riesgos de previsión social se realiza en favor del colectivo médico, y para ello es necesario que sean médicos quienes controlen tales menesteres.



## 8. Consecuencias estratégicas y económicas del modelo de actividad

El ejercicio 2009 se cerró con un crecimiento de la facturación del 16%, alcanzando los 33,8 millones de euros, y un activo de 214 millones de euros. En un entorno convulso, en que los mercados financieros e inmobiliarios provocaron el caos y la crisis a nivel mundial, Mutual Médica, con su política de inversión prudente y responsable, no ha sufrido quebranto alguno. Esta política de riesgos y control de gestión, en conjunción con la innovación en nuevos productos (p.e., MEL) y servicios al cliente (p.e., asesoramiento, oficina virtual), están propiciando el crecimiento del número de médicos que cada día confían en la entidad para gestionar su previsión social; más de 34.000 mutualistas durante el 2009 avalan esta afirmación, siendo las provincias de mayor éxito Barcelona y Madrid.

Las ventajas del modelo de actividad y la propia adscripción de la entidad al sector de la economía social han permitido un importante crecimiento, tanto de mutualistas como de patrimonio gestionado; su interés por innovar en productos de previsión social, específicamente dirigidos a su público objetivo, los médicos, también ha permitido que el número de mutualistas se vea incrementado. Es más, los responsables de Mutual Médica no ven inconveniente alguno causado por su pertenencia al tercer sector. Por otra parte, también hay que destacar que el colectivo al que se dirige la entidad no es especialmente sensible a los ciclos económicos, y que han realizado un mayor seguimiento en la gestión de las inversiones financieras, a la par que han procedido a una contención en el crecimiento de los costes operativos.

## 9. Conclusiones

Mutual Médica es una mutualidad de previsión social especializada en el colectivo médico. Sus principales valores giran en torno a la gestión de las contingencias relativas a aspectos como la jubilación, invalidez, muerte..., realizadas por un equipo profesional que comparte los valores mutualistas, y dirigido por profesionales del mismo ramo al que pertenecen éstos: los médicos.

Los valores de la entidad son la transparencia en la gestión, la cual debe ser prudente y responsable, la cercanía y la vocación de servicio; todo esto permite transmitirle confianza a sus mutualistas, quienes, además, pueden comprobar cómo sus pares defienden sus intereses, cómo se realizan los pagos ante la ocurrencia de la contingencia asegurada, y cómo los beneficios de la entidad terminan por redundar en mejoras de los planes contratados. No en vano, junto a las especiales características socio-económicas del colectivo, durante este periodo de crisis, la organización afirma no haber sufrido pérdidas en mercados financieros, habiendo continuado el crecimiento acelerado en el número de mutualistas, recaudación por primas, activo total y mejorado sus niveles de solvencia.

No podemos, para finalizar, dejar de comentar el hecho de que se trata de una organización que, aun dentro de un sector generalmente conservador como es el de los seguros, ha estado innovando tanto en nuevos productos (p.e., MEL), como a nivel organizativo y



de gestión, además de en aspectos de atención al cliente (oficina virtual), siempre con la mirada puesta sobre los valores de la organización, para avanzar hacia la realización de su visión: ser la mutualidad de previsión social de todos los médicos de España.

### Clave del éxito: ofrecer tranquilidad a sus mutualistas ante las contingencias sociales

Mutual Médica busca ofrecer tranquilidad a sus mutualistas ante las contingencias sociales. Esta es la base de su modelo de actividad, el cual le ha llevado a perdurar en el tiempo desde su creación en 1920. La articulación de un sistema de cobertura ante contingencias de tipo social mediante el modelo mutualista fue tomada de la tradición gremial y, aunque en un principio el modelo era más de tipo solidario, la nueva legislación de los años ochenta obligó a renovarlo hacia un sistema de capitalización. Aun así, el modelo no ha sido desvirtuado.

La entidad ha adoptado una política de gestión de riesgos acorde con el concepto de confianza para con sus mutualistas. La obligación autoimpuesta de controlar el riesgo de forma que se obtenga la capitalización suficiente como para cubrir los pagos por ocurrencia de las contingencias aseguradas de sus mutualistas, así como la exigencia de la inversión en activos no especulativos y con altos niveles de seguridad, junto con la profesionalización de la gestión y la creación del departamento de riesgos, han permitido que la mutualidad haya alcanzado unos niveles de solvencia que más que triplican el mínimo exigido por ley.

Esta “provisión de tranquilidad”, como parte de la estrategia de Mutual Médica, forma parte del éxito de la entidad y de sus más de 90 años de recorrido. Sin embargo, también ha tenido que incidir en la transparencia de sus actividades de gestión para así ganarse la confianza de sus mutualistas e incorporar otros nuevos a su organización. Por tanto, la gestión prudente y la transparencia son características clave para obtener la confianza de los “clientes/mutualistas”. Estas características han sabido conjugarse e implementarse, mejorándolas en los tiempos actuales mediante el recurso a una moderna gestión de personas que implica a los empleados gracias a los valores mutualistas compartidos y la satisfacción de un trabajo bien hecho, y el uso de las nuevas tecnologías que mejoran las relaciones y captación de “clientes”; sin olvidar, un trato humano y cercano con el “cliente”, porque, no olvidemos, éste es además un propietario de la organización.



TABLA 3

### Presentación del modelo de actividad

Elecciones del modelo de actividad	Descripción de los elementos que constituyen el modelo de actividad
Metas del proyecto empresarial	Ser la aseguradora de todos los médicos de España en términos de previsión social.
Cliente objetivo	Médicos de España.
Campos de actividad que intervienen en el modelo de actividad	Seguros de previsión social: jubilación, accidente, muerte...
Capital relacional de la empresa	Colegios de Médicos, Corredurías de Seguros, y Universitat Politècnica de Catalunya.
Configuración de la cadena de valor o de la red de valor	Recepción de las primas e inversión de éstas para capitalizarlas hasta la materialización de la prestación.
Competencias esenciales controladas por la empresa	Gestión del riesgo, prudencia inversora.
Estructura de costes	Básicamente, costes de gestión; los mayores costes son en realidad relativos a las dotaciones, y al pago de las indemnizaciones, una situación particular del sector.
Ingresos	Procedentes de las primas de seguros; capitalizados para poder hacer frente a las contingencias futuras de los mutualistas.
Sostenibilidad del modelo de actividad	Política de riesgos y control.

Fuente: Adaptado del modelo de Osterwalder, Pigneur y Tucci (2005).



TABLA 4

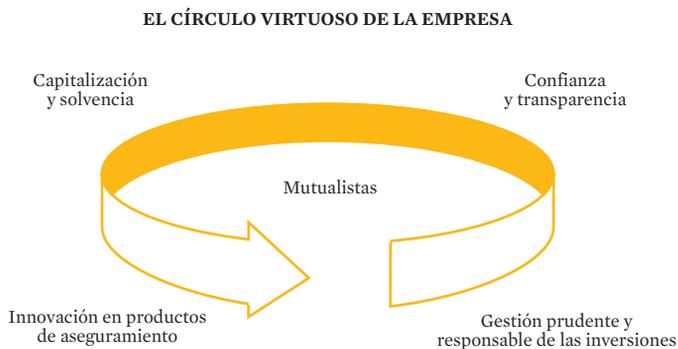
Consecuencias económicas y estratégicas del modelo de actividad

Elecciones del modelo de actividad	Consecuencias
Metas del proyecto empresarial	Amplio mercado objetivo.
Cliente objetivo	Renta media, media-alta; escasa repercusión de los ciclos económicos.
Campos de actividad que intervienen en el modelo de actividad	Previsión social.
Capital relacional de la empresa	Red comercial formal e informal bien distribuida y organizada.
Configuración de la cadena de valor o de la red de valor	Necesidad de alta profesionalización.
Competencias esenciales controladas por la empresa	Confianza en la entidad.
Estructura de costes	Contenida en su vertiente de gestión. Respecto a las indemnizaciones, el departamento de riesgos puede realizar una buena política de previsión en base a la estadística actuarial.
Ingresos	Relativamente estables en el tiempo considerando mutualistas existentes. El crecimiento se basa en la captación de nuevos mutualistas.
Sostenibilidad del modelo de actividad	Asegurada mediante la continuidad de la política de riesgos controlados e innovación en productos de previsión social.



FIGURA 1

Red de valor del modelo de actividad





## Mutualidades

### Montepío Loreto, M.P.S.<sup>45</sup>



#### 1. Presentación

Montepío Loreto es una institución privada de Previsión Social constituida, en el año 1970, por los trabajadores del sector aéreo. Hoy en día es una Institución Aseguradora que opera bajo la forma jurídica de Mutualidad de Previsión Social (MPS), sin ánimo de lucro, adaptada a la Ley 30/95 de Ordenación y Supervisión de Seguros Privados. Su principal actividad es ofrecer productos de previsión social complementarios al sistema público de pensiones para los trabajadores del sector aéreo.

Según datos de la Confederación Española de Mutualidades de Previsión Social (CNEPS)<sup>46</sup>, máximo órgano del mutualismo en España, que cuenta con 403 mutualidades miembros, en el año 2008, Montepío Loreto ocupaba la quinta posición en términos de ingresos por primas entre las mutualidades de ámbito estatal (52,5 millones de euros), y la tercera al comparar en base a las provisiones técnicas (más de 1.145 millones de euros). Para hacernos una idea del montante en términos comparativos, el volumen medio de las 15 mutualidades de ámbito estatal con mayores ingresos era de 55,5 millones de euros; si realizamos la misma operación para las provisiones, obtenemos una media de 568,1 millones de euros.

El año 2008, los miembros de la CNEPS agrupaban a un total de 2.450.000 mutualistas, obteniendo unos ingresos por primas de 2.360 millones de euros, lo cual supuso una media sectorial de 6.079 mutualistas y 5,9 millones de euros en ingresos por primas. Montepío Loreto, en este mismo periodo, tenía 27.898 mutualistas, repartidos entre personal

<sup>45</sup> CIRIEC España agradece a D.Eduardo López, Director General, las facilidades para la elaboración de este capítulo.

<sup>46</sup> Confederación Española de Mutualidades (2009). "Memoria de Actividades 2008". Madrid.

de vuelo (26,5%) y tierra (73,5%). Los datos comparativos de Montepío Loreto con la media del sector en España muestran su situación por encima de la media, tanto en número de mutualistas (4,6 veces la media del sector), como en ingresos por primas (9,4 veces). En el año 2009, el número de mutualistas se redujo hasta los 27.503, incrementándose los ingresos por primas hasta los 53 millones de euros.



TABLA 1

## Evolución del número de mutualistas

	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Mutualistas	27.939	27.377	27.444	28.338	27.898	27.503

Fuente: Montepío Loreto.

## 2. Nacimiento y entorno

Montepío Loreto nace en 1970, producto de la transformación de una antigua mutualidad laboral pre-existente. Un grupo de trabajadores de Iberia decidió establecer una mutualidad de previsión social, aunque poco a poco fueron incorporándose empleados de otras compañías (Air France, Aviaco, Alitalia, SAS, etc.), hasta establecerse un núcleo de unas ocho compañías, de las cuales procedían la mayor parte de los mutualistas.

Para comprender mejor las características del nacimiento de Montepío Loreto, hemos de partir del contexto en el que surge: la España de los años 60 y 70. Más específicamente, en términos de previsión social, el máximo referente era la Ley de Bases de Seguridad Social de 1963, con la cual se intentaba establecer un modelo integrado y unitario de reparto, con financiación estatal, para la protección social. Sin embargo, aun con la promulgación de la Ley General de la Seguridad Social de 1966, existían múltiples sistemas de cotización alejados de los salarios reales, sin revalorización, y con múltiples organismos superpuestos (Seguridad Social, 1995)<sup>47</sup>. No tiene que resultar extraño que un grupo de empleados, altamente sensibilizados, decidieran establecer un sistema complementario al estatal para gestionar mejor sus contingencias de previsión social.

La entidad fue creada al amparo de las disposiciones del art. 7.2 de la Orden del Ministerio de Trabajo de 25 de Agosto de 1970, configurándose como Institución de Previsión Social, operando en el ramo de "Vida". Su funcionamiento inicial estaba inspirado en el de la seguridad social de la época, basado en un sistema de solidaridad. De hecho, las mutualidades funcionaban mediante un sistema de reparto, lo cual podía provocar problemas derivados de este modelo de tipo piramidal, donde los más jóvenes financiaban las prestacio-

<sup>47</sup> Ministerio de Trabajo e Inmigración - Seguridad Social (1995). "Historia de la Seguridad Social". Consultado en línea en: [http://www.seg-social.es/Internet\\_1/LaSeguridadSocial/Historiadelaseguridad47711/index.htm](http://www.seg-social.es/Internet_1/LaSeguridadSocial/Historiadelaseguridad47711/index.htm)



nes de los más viejos; algo que la autoridades empezaron a percibir en los años 80, cuando la pirámide poblacional comienza a invertirse en España, y cuando empiezan a producirse los primeros cambios legislativos (Ley 33/1984, de 2 de agosto, sobre Ordenación del Seguro Privado), que propiciaron que Montepío Loreto pasase a un sistema de capitalización, en primer lugar, atenuada, pasando posteriormente, al sistema de capitalización colectiva y, después, al actual sistema de capitalización individual, donde se asegura la proporcionalidad entre la cuota aportada y la prestación obtenida.

En la década de los años ochenta, la mayoría del sector se encontraba prácticamente en quiebra. Montepío Loreto tomó la determinación de renovarse para continuar en el mercado, transformándose y adoptando una serie de medidas de tipo mixto hasta convertirse en lo que es hoy en día: un modelo “casi” similar al de los fondos de pensiones.

### 3. Descripción del proyecto empresarial

La visión de Montepío Loreto se puede definir como la de ser un referente en la previsión social, logrando la satisfacción y la confianza del colectivo al que se dirige: los empleados del sector aéreo. Con el fin de ir avanzando en esta visión de futuro, la organización busca ofrecer un servicio cuyo disfrute es a largo, muy largo, plazo, y que, en la mayor parte de las ocasiones, sólo se adquiere una vez, en el momento de la jubilación; por ello, es muy importante aportar al mutualista la seguridad de que sus aportaciones van a materializarse en ese complemento a su pensión pública en el momento en que se jubile.

El proyecto empresarial es de carácter colectivo, prácticamente basado en una idea ya existente, habiendo sido replicado el modelo conocido por los impulsores de la entidad. En la práctica, la necesidad de gestionar los riesgos de contingencias de previsión social llevó a un grupo de empleados de una compañía a crear una mutualidad que complementase las prestaciones del sistema nacional de seguridad social.

La elección del modelo social obedeció, en sus orígenes, a una necesidad solventable mediante el recurso a la solidaridad y otros valores mutualistas; de hecho, el sistema inicial estaba basado en un sistema de reparto, el cual se mantuvo hasta los cambios legislativos de 1984, en el que se introdujo el sistema de capitalización. Los empleados del sector aéreo estaban altamente sindicalizados, a la vez que ya existía cierta tradición social (p.e., economatos). Desde el principio, ya existía aportación empresarial al fondo de pensiones, situación que continúa dándose en la actualidad.

En la actualidad, Montepío Loreto basa el proyecto en la especialización en términos de colectivo cubierto (40 años atendiendo a los trabajadores del sector aéreo<sup>48</sup>). Apuesta

---

<sup>48</sup> Según los Estatutos de Montepío Loreto, “son socios de la Mutualidad los trabajadores que pertenecen a las plantillas laborales de las empresas cuya actividad principal y habitual es la relacionada con la explotación comercial del tráfico aéreo, y que, de acuerdo con la negociación colectiva, han establecido su adhesión a ésta”. No obstante, existen casos de empleados con compañías sin tales acuerdos en su convenio, que deciden adherirse a título personal.

por el mutualismo, revertiendo en los mutualistas los beneficios de la organización (p.e., reducciones de las comisiones de gestión, las menores del mercado; por el establecimiento de un sistema que amortigua las pérdidas al rescatar el fondo en el momento de la jubilación); por la estabilidad y consolidación de la entidad; y por una buena gestión que prime la prudencia, sin olvidar la rentabilidad (ver tabla 2).



TABLA 2

## Evolución del patrimonio y las rentabilidades históricas

	2004	2005	2006	2007	2008
Patrimonio (millones de euros)	916	974	1.068	1.132	1.165
Patrimonio a valor de mercado (millones de euros)	1.024	1.120	1.234	1.269	1.226
Rentabilidades (%)	8,73	8,84	13,03	10,77	4,98

Fuente: Montepío Loreto - Informe de gestión 2008 (1) y Montepío Loreto Informa, Mayo 2009 (2).

La pertenencia del proyecto a la economía social aporta a la entidad la posibilidad y cumplimiento de aspectos solidarios entre colectivos e individuos, algo que la diferencia de otras empresas del sector asegurador, en el que la empresa desempeña su actividad.

La oferta de productos de Montepío Loreto se centra en la provisión de seguros de previsión social complementaria a empleados del sector aéreo; de hecho, la entidad es una de las más importantes dentro de la tipología de aquellas dedicadas a la previsión social para colectivos circunscritos a un determinado sector o actividad (empresas vinculadas directa o indirectamente con los servicios de tráfico aéreo)<sup>49</sup>. El elemento diferencial básico de la entidad es su carácter social, y sus menores costes respecto a otros fondos de pensiones al uso.

#### 4. Identificación y caracterización del modelo de actividad

Montepío Loreto no se corresponde con la idea general de negocio, dado que sus actividades se prestan sin ánimo de lucro. La prestación del servicio se basa en la recepción de capital en forma de primas, por parte de los mutualistas y/o de sus respectivas empresas, con las cuales existe un acuerdo en el convenio colectivo de aportación al plan de pensiones del empleado. Estos capitales son invertidos de forma prudente y rentable, de forma que el mutualista pueda disponer en el momento de su jubilación de una prestación que complemente la de la seguridad social, consiguiendo que la pérdida de poder adquisitivo, debido a la inactividad/jubilación, sea mínima. Esta prestación puede ser percibida en for-

<sup>49</sup> Navas (2008). "Mutualidades de Previsión Social en España: una panorámica de las eternas olvidadas". I Congreso Ibérico de Actuarios, Lisboa.



ma de capital, renta temporal-financiera garantizada, renta actuarial, o en forma mixta de renta y capital.

Como parte integrante de esta política de prudencia, la entidad considera que la inversión en los diferentes tipos de activos (ver tabla 3) debe tener como única misión la de cumplir los objetivos de la mutualidad, a la vez que se cumplen los criterios de diversificación y dispersión, además de la congruencia, según la normativa vigente.

**TABLA 3**  
**Composición del patrimonio a valor de mercado**

	% a 31/12/2008
Títulos renta fija e imposiciones a plazo	56,3
Acciones y otras participaciones	16,7
Efectivo en bancos y tesorería	15,6
Inmuebles	9,8
Otros	1,6
<b>Total</b>	<b>100</b>

Fuente: Montepío Loreto – Informe de gestión 2008 y elaboración propia.

El objeto social de Montepío Loreto es el ejercicio de una modalidad aseguradora de carácter voluntario y complementario al sistema de Seguridad Social obligatoria, mediante cuotas y aportaciones de los socios y empresas protectoras (un total de 18 empresas que realizan aportaciones a los planes de pensiones de sus empleados), destinadas a la cobertura de la previsión de riesgos sobre las personas.

El número de mutualistas de la entidad asciende, en 2009, a un total de 27.503 personas, siendo la distribución aproximada por colectivo de un 25% personal de vuelo, y unas tres cuartas partes personal de tierra. Los productos de previsión social ofrecidos están centrados, exclusivamente, en el colectivo de empleados del sector aéreo, y en la contingencia de previsión social por jubilación (ordinaria y anticipada), invalidez (permanente total, permanente absoluta y gran invalidez) y fallecimiento.

Los valores de Montepío Loreto se centran en la competitividad que le proporciona el hecho de ser una entidad sin ánimo de lucro y en los bajos gastos de gestión, reducidos y contenidos al disponer de una plantilla mínima, gracias además al hecho de no necesitar una red comercial propia. Todo ello, al añadir la cualificación de sus empleados y el uso de los adecuados medios técnicos, le permite ofrecer a los empleados del sector aéreo productos de previsión social similares al mercado, con primas y comisiones más ventajosas. La experiencia de la entidad es otro de sus valores más destacados, al llevar más de 35 años al frente de la gestión de los riesgos de previsión social de los empleados del sector aéreo. El otro gran bloque de definición de los valores de Montepío Loreto podría resu-

mirse en la seguridad que la organización aporta a sus mutualistas: la entidad mantiene su independencia frente a grupos financieros, permitiéndole así marcarse como único objetivo el conseguir las mejores y más seguras prestaciones para sus mutualistas; la solidez patrimonial es uno de los referentes para esta seguridad aportada por la entidad, la cual está situada entre las mutualidades de ámbito estatal con mayores provisiones técnicas y mayor patrimonio; finalmente, el tercer aspecto relativo a la seguridad lo encontramos en el valor de garantía que el sistema de capitalización individual aporta (las aportaciones van destinadas a financiar las prestaciones de cada mutualista, siendo la distribución de la rentabilidad equitativa entre todos ellos).

Con el paso de los años, Montepío Loreto ha ido ampliando su ámbito de actuación. Desde 1989, se encuentra facultada para operar como entidad gestora de planes de pensiones. La entidad constituyó en el año 1998 un fondo de pensiones, con un patrimonio, a 31 de diciembre de 2008, de más de 19,7 millones de euros y 773 partícipes, en el cuál están integrados el Plan de Pensiones Asociado Montepío Loreto, de libre adhesión por parte de los mutualistas, y el Plan de Pensiones de la Asociación Trasvolar.

Para desarrollar su actividad, la entidad dispone, en 2009, de una plantilla de 25 personas, 17 de ellas mujeres, con un 44% de personas tituladas. La plantilla se ha mantenido relativamente estable desde el 2005. Los empleados de Montepío Loreto, según sus Estatutos Mutuales, también pueden acceder a la condición de mutualista.

En cuanto a los colectivos con los que la entidad mantiene unas relaciones muy fuertes, tenemos que destacar el hecho de que la figura del cliente, propietario y mutualista coinciden, tratándose del mismo grupo. Al ser el sector aéreo uno de los más sindicalizados, las relaciones con las diferentes organizaciones sindicales (CCOO, SEPLA, SITCPLA, y UGT) es vital; la estrategia de futuro de Montepío Loreto pasa por apostar por el mutualismo, siempre con la ayuda de estos colectivos sindicales.

## 5. El papel de la innovación

La entidad considera que el sector en el que opera las innovaciones son realmente complicadas, se trata de un sector bastante tradicional y encorsetado por la legalidad vigente. Aun así, Montepío Loreto se autodefine como una organización en la que se impulsan innovaciones de proceso y organización, siendo las innovaciones de producto menos relevantes al disponer de una serie de productos de aseguramiento de las contingencias de previsión social relativamente ortodoxos. Es más, aquellas innovaciones que se introducen suelen ser poco radicales, y, por lo general, son innovaciones de mejora. No por ello la organización deja de estar al corriente de lo que sucede en su sector, tanto a nivel técnico, como de los movimientos de sus competidores.

Al analizar más detalladamente en la estructura de los productos de Montepío Loreto se comprueba que, a pesar de la autopercepción de escasa innovación en el producto/servicio, hay una gran innovación social, promovida por los valores mutualistas de la institución en el momento del rescate del capital por parte del socio. En situaciones normales, si en



el momento del rescate la rentabilidad se hubiera visto mermada, la única posibilidad era recomendarle al socio que esperase a rescatar su participación a que la rentabilidad mejorase; sin embargo, Montepío Loreto ha establecido un sistema de seguro por el que, si esta situación se diese, se activaría este sistema para actuar a modo de colchón de seguridad, mejorando la rentabilidad de la participación rescatada.

En cuanto a las innovaciones de comercialización y marketing, se le dan una importancia media; si bien es cierto que la entidad no dispone de red comercial, su gran relación con los sindicatos y los socios protectores le reportan una gran difusión, además de la existencia de boletín de información y comunicación (Montepío Loreto Informa). Ahora bien, al uso de Internet se le da bastante importancia; en términos de atención al mutualista, disponen de una extranet (zona privada en la web de la entidad, de acceso exclusivo al socio) desde donde mediante contraseña, los mutualistas pueden<sup>50</sup>:

- Solicitar aportaciones extraordinarias a los planes y a la mutualidad, a su favor o del cónyuge.
- Solicitar el traspaso hacia los Planes de Pensiones de la Mutualidad desde otras entidades.
- Realizar simulaciones de las prestaciones de la mutualidad, del Plan Asociado, realizar el cálculo estimado de la Pensión Pública de Jubilación, etc.
- Obtener información sobre el histórico de aportaciones (Sistema de Capitalización Individual), las aportaciones extraordinarias del año en curso y sobre el diferencial de aportación para alcanzar el límite máximo fiscal anual legalmente permitido.

## 6. La cultura corporativa

La estructura de gestión de recursos humanos de Montepío Loreto estaba anteriormente asimilada al convenio de una de las primeras empresas de las que procedían los primeros mutualistas; en dicho esquema, de tipo funcional, se primaba la antigüedad. Hoy en día, después de un proceso de cambio en el que se pone mayor énfasis en el desarrollo competencial (aunque de manera informal, dado que no existe un sistema de gestión por competencias establecido) y el trabajo en equipo, se fomenta la participación de los empleados, en un entorno en que la comunicación es bastante fluida tanto a nivel jerárquico, como entre compañeros.

Se favorece que los empleados aporten sus ideas, pero al final como los productos que gestiona la entidad son los que son, no hay mucho camino a recorrer en la creación de innovaciones derivadas de estos procesos de generación de ideas, o bien se aportan ideas sobre nuevas formas de vender, pero cuya materialización supondría un cambio cualitativo en la definición de lo que la organización es (alterando de algún modo el modelo de actividad). Por tanto, en algunas ocasiones estas ideas suelen provocar situaciones de *spin-off*, o de semilla en la generación de nuevos proyectos fuera del seno de la entidad. A modo de ejem-

---

<sup>50</sup> Montepío Loreto Informa - Mayo 2009.

plo se citan grupos de residencias de la tercera edad, colaboración con gestoras de sociedades financieras, participación en procesos de energías alternativas. Pero, en definitiva, siempre son proyectos relativos a nuevas formas de gestionar el capital de la entidad.

## 7. Configuración organizativa

El diseño organizativo de Montepío Loreto es la típica estructura funcional, a la vez que estamos ante un organigrama relativamente horizontal; sin embargo, ante nuevos proyectos, se establecen equipos de tres o cuatro personas, aquéllas identificadas como más competentes para la consecución del éxito del proyecto, y se les asigna su desarrollo. De este modo, con el paso del tiempo se ha podido establecer una estructura muy sencilla, aunque integrada y reducida, sin llegar a una excesiva especialización, y que es capaz de responder ante cambios en el volumen de trabajo o el tipo de proyectos a desarrollar.

## 8. Consecuencias estratégicas y económicas del modelo de actividad

En el ejercicio 2009, la entidad ha continuado consolidando los resultados gracias a su política equilibrada de inversiones prudentes y búsqueda de la rentabilidad.

En un entorno inestable, como el causado a raíz de la crisis económica actual, la organización, aún a pesar de estar sobreexpuesta a los mercados financieros, ha conseguido aguantar el envite y continuar incrementando su activo y sus ingresos. El número de mutualistas ha decrecido (ver tabla 1) debido a las reestructuraciones del sector del que se nutre de socios.

Las ventajas del modelo de actividad han permitido que no sólo se consiga crear valor económico derivado de la existencia de los beneficios de la organización, sino que además se genera un valor social materializado en la seguridad de los mutualistas de ver reducida al mínimo la caída en el poder adquisitivo que supondría la contingencia cubierta (p.e., jubilación) sin disponer del complemento que Montepío Loreto gestiona. Cabe añadir la importante labor de todos los colectivos implicados en el proceso, tanto a nivel de los empleados de la organización, que permiten la gestión profesional y prudente de las aportaciones puestas a disposición, como de los propios mutualistas y sus correspondientes organizaciones sindicales, así como las empresas que realizan las aportaciones a la mutualidad (socios protectores).

## 9. Conclusiones

Constituida en 1970, Montepío Loreto es una institución privada de Previsión Social para los trabajadores del sector aéreo. Su principal cometido es la cobertura de las contingencias de previsión social, ofreciendo un complemento al sistema público de la seguridad social.



La entidad se ha convertido en una de las mutualidades de ámbito estatal con mayores ingresos por primas y provisiones técnicas, gracias a la fortaleza de sus valores, su competitividad, sus bajos gastos de gestión, la cualificación de sus empleados, su experiencia y conocimiento del sector aéreo, la seguridad que aporta a sus mutualistas, su solidez patrimonial, y su capital relacional con los colectivos más allegados a los empleados de su sector objetivo (sindicatos y empresas del sector aéreo).

No hay que desdeñar, además del esfuerzo en la gestión equilibrada entre prudencia y rentabilidad, el hecho de que busque una ventaja competitiva en costes, y que realice innovaciones para mejorar su posicionamiento de cara a sus mutualistas, y mejorar aún más su situación económica, que, al fin y al cabo, es la propia mejora económica de sus propios mutualistas.

### Clave del éxito: conocimiento de los clientes y buenas relaciones con los colectivos que los agrupan

El “conocimiento de sus clientes y las buenas relaciones con los colectivos que los agrupan” es la clave del éxito de Montepío Loreto. Una entidad debe desmarcarse de sus competidores a través de una serie de características que la diferencien del resto de entidades que operan en el mismo sector y segmento de actividad; el caso de Montepío es un ejemplo a seguir por diversas razones, que se materializan en la consecución de competencias distintivas.

Efectivamente, una de estas competencias diferenciales es el hecho de que posea un gran conocimiento del sector aéreo y empresas auxiliares, dado que fue en su seno en donde nació la entidad. Sin embargo, este factor es sólo a nivel inicial, dado que la mutualidad ha continuado mejorando dicho conocimiento a través de una relación estrecha con los colectivos de mutualistas, y a través de las organizaciones sindicales en los que están agrupados, así como a través de las empresas en las que trabajan (socios protectores). Dentro de las teorías modernas de la dirección estratégica, basadas en las relaciones de las organizaciones con sus *stakeholders* (grupos de interés), Montepío Loreto sería un ejemplo de cómo identificar los colectivos con mayor poder sobre la generación de valor en la actividad (mapa de poder) y aprovecharlo para mejorar los resultados de la organización. Claro está, además de ser sus “clientes”, los mutualistas son propietarios de Montepío Loreto, lo cual redundará en el mejor conocimiento del nicho de mercado (empleados del sector aéreo), y de sus necesidades, permitiendo ajustar y afinar aún más los productos ofertados, mediante la correcta gestión, ofreciendo los resultados esperados por los “clientes”.

De este modo, la interacción continua con estos tres colectivos ha permitido articular un adecuado equilibrio entre prudencia en la gestión y rentabilidad de las inversiones, permitiendo ofrecer la confianza a los mutualistas, atrayendo más fondos a la entidad y retroalimentando el modelo de actividad.



TABLA 4

## Presentación del modelo de actividad

<b>Elecciones del modelo de actividad</b>	<b>Descripción de los elementos que constituyen el modelo de actividad</b>
Metas del proyecto empresarial	Complementar la prestación social pública, ofreciendo total garantía y seguridad a sus mutualistas.
Cliente objetivo	Empleado del sector aéreo y empresas auxiliares.
Campos de actividad que intervienen en el modelo de actividad	Aseguramiento de las contingencias por jubilación, incapacidad y muerte.
Capital relacional de la empresa	Sindicatos y empresas (socios protectores).
Configuración de la cadena de valor o de la red de valor	Inversión prudente y rentable de las aportaciones, para que los mutualistas capitalicen al máximo su prestación.
Competencias esenciales controladas por la empresa	Gestión profesional con la mínima estructura. Conocimiento del sector en el que trabajan sus mutualistas.
Estructura de costes	Mínima estructura de personal. Sin red comercial.
Ingresos	Primas y aportaciones de los mutualistas y socios protectores (empresas con convenio colectivo).
Sostenibilidad del modelo de actividad	Basado en la prudencia, una gestión profesional, competitiva y la rentabilidad de las inversiones.

Fuente: Adaptado del modelo de Osterwalder, Pigneur y Tucci (2005).



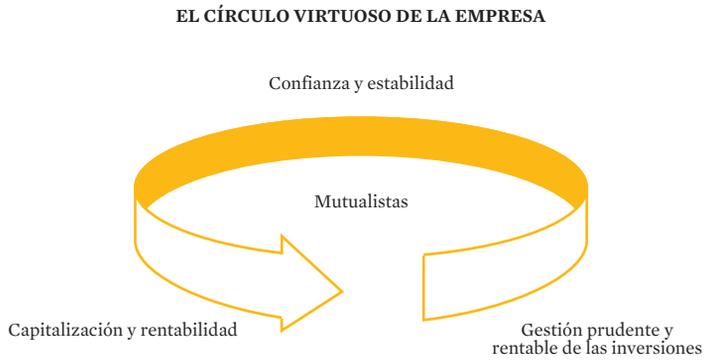
TABLA 5

## Consecuencias económicas y estratégicas del modelo de actividad

<b>Elecciones del modelo de actividad</b>	<b>Consecuencias</b>
Metas del proyecto empresarial	Crecimiento sostenido en fondos gestionados y mutualistas (en % sobre total de empleados del sector).
Cliente objetivo	Buena definición del objetivo; concentración de los esfuerzos en la captación de fondos.
Campos de actividad que intervienen en el modelo de actividad	Escasa diversificación; pero permite la especialización en la gestión de los “clientes” y productos.
Capital relacional de la empresa	Alta vinculación con el “cliente”, dado que la relación es buena tanto con empleados como con representantes sindicales.
Configuración de la cadena de valor o de la red de valor	Liderazgo en costes, asegurando unas rentabilidades determinadas.
Competencias esenciales controladas por la empresa	Buena adaptación a su “mercado” objetivo.
Estructura de costes	Alta competitividad.
Ingresos	Estabilidad en el flujo de ingresos.
Sostenibilidad del modelo de actividad	Se trata de una de las mutualidades de ámbito estatal con mayores provisiones técnicas y mayor patrimonio.



FIGURA 1  
Red de valor del modelo de actividad







## Cofradías de Pescadores

### Confraria de Pescadors de Roses<sup>51</sup>

#### 1. Presentación

La Cofraria de Pescadors de Roses es una institución de tipo gremial relacionada con las artes de la pesca. Las Cofradías son corporaciones de derecho público que actúan como órganos de consulta y colaboración con la Administración en aquellos temas de interés general, para promover e impulsar los intereses pesqueros. En torno a las Cofradías, encontramos a todos aquéllos que intervienen directamente en el proceso extractivo: armadores (propietarios de los buques) y marineros.

El año 2008, según las Estadísticas Pesqueras del Ministerio de Medio Ambiente y Medio Rural y Marino, el sector de la pesca marítima suponía un valor añadido bruto a precios de mercado de 583,80 millones de euros, con un empleo total equivalente a 31.386 personas, y una remuneración a asalariados de 448,37 millones de euros. Aunque hoy en día sólo una parte de los pescadores están organizados en Cofradías, sí es cierto que las Cofradías sólo operan en caladeros nacionales. De este modo, podemos observar cómo la flota pesquera española que opera en caladero nacional, y de la que forman parte las Cofradías, aporta el más del 95% de la flota total, aunque en tonelaje (arqueo) sólo represente poco menos del 40%; a pesar de ello, se genera cerca del 70% del empleo total.

---

<sup>51</sup> CIRIEC España agradece a D.Joan Fontdecaba i Baiges, Secretario de la Cofradía, y a D.Antoni Abad Mallol, Patrón Mayor de la Cofradía, las facilidades para la elaboración de este capítulo.



TABLA 1

Datos básicos pesquerías españolas

Magnitud	Total	Caladero Nacional	%	Resto Caladeros	%
Buques Pesqueros – 31/12/2009	11.116	10.625	95,6	491	4,4
Arqueo (GT total) – 31/12/2009	438.997	174.083	39,7	264.914	60,3
VABpm (millones de euros) – 2008	583,80				
Empleo – 2008	31.386	22.010	70,1	9.376	29,9
Remuneración a asalariados (millones de euros) – 2008	448,37	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.

Fuente: MARM (2010). “Estadísticas Pesqueras”. Abril 2010. Madrid.

La población del municipio de Roses alcanzaba, a 1 de enero de 2009, un total de 20.179 personas. La Confraria de Pescadors de Roses es una de las más importantes de las 32 que existen en la Cataluña, tanto en toneladas de pescado vendido como en valor (euros vendidos); siendo, además, una de las que mayor número de armadores acoge en su seno. La Cofraria de Pescadors de Roses agrupaba en el ejercicio 2009 a 125 armadores y 177 marineros.

## 2. Nacimiento y entorno

Las Cofradías son la denominación que reciben los Gremios de pescadores en España; su historia es larga, remontándose algunas de ellas al siglo XII, fundadas como asociaciones económicas bajo bases religiosas<sup>52</sup>. La Confraria de Pescadors de Roses nace en 1921 en Roses (Girona), cuando se reunieron dos asociaciones de pescadores de Roses: La Pescadora y La Unión Mutua Obrera. La idea principal detrás de la creación de la Cofradía no era, ni más ni menos, que mejorar los procesos de cobro de la venta del pescado; anteriormente, tenían que ir cliente a cliente para poder cobrar, con los consiguientes problemas, moras y retrasos. La nueva institución, la Confraria de Pescadors de Roses, se encargaría de la cobranza de las ventas del género de todos sus cofrades. Hoy en día esta aportación ha continuado siendo bastante importante, aunque a medida que se han ido reduciendo las tasas de morosidad ha habido otra función social que ha ido ganando peso, como es la concesión de, podríamos llamar, microcréditos a los miembros de la Cofradía que puedan tener problemas de liquidez. De hecho, en sus inicios disponía también de economato.

Para comprender mejor las características del nacimiento de la Cofradía, hay que remontarse a finales del siglo XIX, cuando se abolieron los gremios de mareantes (marineros,

<sup>52</sup> Franquesa, R. (2004). “Las Cofradías en España: Papel Económico y Cambios Estructurales”. Gabinete de Economía del Mar – Universitat de Barcelona. Mimeo.



pescadores y actividades relacionadas con la mar), en 1864, y la Matrícula de Mar, en 1873; dicha liberalización permitió la llegada del capitalismo al sector marítimo pesquero<sup>53</sup>. Sin embargo, este cambio impulsó la separación entre trabajo y capital, impidiendo mejoras socioeconómicas derivadas de las mejores productividades y rentabilidades de las capturas.

La disolución de las Cofradías, aún cuando muchas se habían reconvertido en sociedades de pescadores, provocó que el apartado social y comunitario de tipo mutualista se desmoronara, impidiendo la ayuda a pescadores y marineros en situación de penuria. Con el fin de subsanar estas deficiencias se plantearon diversas soluciones, llegando en la segunda década del siglo XX a crearse una forma de asociacionismo cooperativo: los pósitos de pescadores (*Real Orden de 5 de enero de 1918*), los cuales recuperarían su denominación y estructura actuales mediante la *Orden del Ministerio de Trabajo, de 31 de marzo de 1943*.

En la actualidad, según Franquesa (2004), las funciones de una Cofradía son básicamente las siguientes:

- Incluir a todos los pescadores en activo de su ámbito geográfico.
- Mantener una estructura democrática, representando a armadores (propietarios) y marineros.
- Establecimiento de desagregación por arte de pesca (arrastre, cerco, palangre, marisqueos y otras artes menores).
- Obligatoriedad de venta en la subasta de la Cofradía. Entre el 1,5% y el 3% de las ventas se retiene por parte de la Cofradía a modo de gravamen para soportar los costes de gestión.
- No acumulación de beneficios. Los excedentes son utilizados para mejorar las infraestructuras, o ser redistribuidos entre sus miembros.
- Bajo el amparo legal Comunitario, Estatal, y Regional, pueden establecerse reglas adicionales: control de tiempos de pesca, aceptación o prohibición de determinadas artes, establecimiento de vedas, etc.
- Control y capacidad de penalización. Los cofrades participan en la vigilancia de los acuerdos y normas de la Cofradía, siendo el transgresor sancionado en tiempo real: expulsión de la lonja, relegándole a la venta en último lugar, o, incluso, sanciones de tipo social (p.e., practicando el vacío, retirando el saludo, etc.).

### 3. Descripción del proyecto empresarial

La Confraria de Pescadors de Roses está constituida según el Decreto 152/1991, de 17 de junio, de regulación de las Cofradías de Pescadores. En su art.1, la citada norma establece que “las Cofradías de Pescadores de Cataluña, constituidas como corporación de derecho

<sup>53</sup> Ansoa, A. (2005). “Una Pesca Feliz: A Propósito de Alfredo Saralegui y sus Pósitos de Pescadores (1915-1936)”. VIII Congreso de la Asociación Económica de Historia Económica. Galicia.

público con personalidad jurídica y capacidad de obrar para el cumplimiento de sus fines, ejercen la representación del sector pesquero, sin perjuicio de lo que pueda corresponder a otras entidades asociativas, y actuarán en sus respectivos ámbitos territoriales como órganos de consulta y colaboración de la Administración de la Generalitat [de Catalunya], con el objetivo de promover e impulsar los intereses pesqueros”.

El proyecto empresarial es de carácter colectivo, basado en los pósitos de pescadores, los cuales estaban siendo desarrollados en la época mediante la iniciativa derivada del asociacionismo cooperativista. Los pósitos de pescadores nacieron como solución a los problemas que tenía la gente del mar a principios del siglo XX, y estaban basados en las Cofradías.

La elección del modelo social obedeció a la tradición en zonas de pescadores; las Cofradías tienen una larga historia en las costas españolas, permitiendo agrupar dentro de una misma colectividad a empresarios (armadores) y empleados (marineros).

En la actualidad la Cofradía continúa como en sus orígenes, aunando la parte económica y la parte social, defendiendo los intereses de ambos colectivos, y ofreciendo servicios que permitan la continuidad de la actividad de la pesca marítima. Además, la Cofradía dispone de servicios de tipo social: desde los servicios sanitarios y de rehabilitación dedicados a los cofrades, que son prestados en instalaciones propias de la Cofradía: el “Casal del Pescador” (la Casa del Pescador); el “Casal del Jubilat” (Casa del Jubilado), que es un club social para los pescadores jubilados, aunque también admiten jubilados de otras profesiones. El “Casal del Jubilat” está dirigido por gente del mar, y está formado por unos 1.300 socios. Además, los cursos de formación son prestados en las instalaciones de la Cofradía, sitas en el centro de Roses. Como otra función social y comunitaria añadida, la Cofradía cede sus instalaciones a asociaciones de vecinos, clubes deportivos y demás asociaciones para la realización de reuniones, asambleas, etc.

La principal importancia que se le otorga a la entidad, aun sin olvidar el importante carácter social de ésta, es la gestión profesional y asesoramiento, aspecto al que se le empezó a poner mayor énfasis desde principios de los años ochenta.

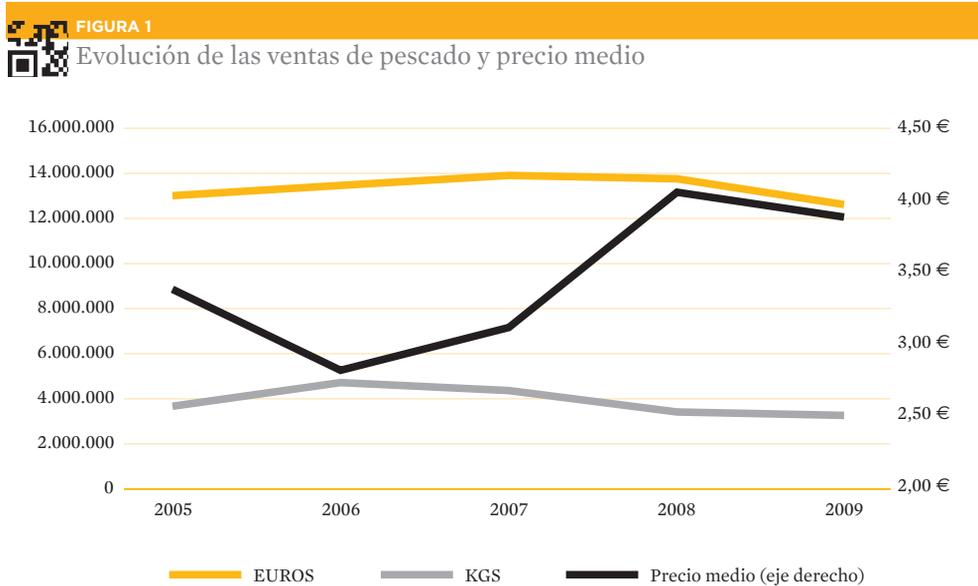
La oferta de productos es variada, atendiendo a las diferentes artes de pesca a que se dedican los cofrades, siendo el elemento diferencial el servicio al cliente; se busca la total profesionalidad en todo el proceso empresarial, centro de la satisfacción del cliente.

#### 4. Identificación y caracterización del modelo de actividad

La actividad principal de la entidad es la administración de la pesca, la cual engloba la subasta del pescado en la Lonja de Roses (Girona), así como todos los servicios relacionados con la misma. Además, la Cofradía es propietaria y accionista único de la sociedad mercantil Pescadors de Roses, S.L.U. Dicha sociedad realiza tres tipos de actividad: planta de envasado de pescado, acuicultura y tienda de efectos navales. A partir de 2010, la Cofradía ha creado una nueva sociedad, junto con la mercantil “Peixos Gotanegra”, que se



denomina “Pescadors de Roses Planta d’Envasat”, de la que ostenta el 51% de las participaciones.



Fuente: Elaboración propia, a partir de la información facilitada por la Cofradía de Pescadors de Roses.

La venta de pescado no sólo se realiza en la Lonja, sino que la Cofradía también se dedica a la distribución y a la venta a mayoristas. Son clientes de la Cofradía distintas pescaдерías, restaurantes, cadenas de supermercados, etc., tanto a nivel local como provincial.

Las grandes superficies buscan proveedores que les den servicios, buscan la facilidad del producto (p.e., envases unificados, estabilidad y continuidad del suministro, etc.) y la competitividad; esto podría ser conseguido mediante una asociación de lonjas, por ejemplo. Dado que este tipo de asociación, aunque parece que se está avanzando en ello, no está materializándose de manera inmediata, la Cofradía busca ofrecer estos servicios de valor añadido mediante la sociedad unipersonal “Pescadors de Roses”; el mayor paso en este sentido ha sido la nueva sociedad, planta de envasado, conjunta con un intermediario experto en el sector, que ha facilitado la adquisición del conocimiento y los contactos necesarios para permitir cumplir con estos objetivos de comercialización.

A través de “Pescadors de Roses” se ha desarrollado una actividad de acuicultura, con una piscifactoría propia, anexa a las instalaciones de la Cofradía en el puerto de Roses. Además, y como servicio a los cofrades, aunque también se trata de una actividad abierta a los no socios, existe una tienda de repuestos; dicha tienda actúa a su vez como ayuda financiera a los cofrades al facilitar los términos de pago de las compras realizadas.

Otra de las actividades realizadas por la Cofradía, aunque indirectamente, es la venta de pescado preparado, a través de la sociedad “Pescadors de Roses. Planta d’Envasat”, que se dedica a la comercialización de pescado preparado y fileteado, en bandejas. Esto permite que la Cofradía abarque desde la venta de pescado fresco hasta congelado. Esta sociedad mercantil es al 51% de la Cofradía, y al 49% de un socio externo, el cual aporta a su vez su experiencia y contactos.

Para desarrollar su actividad, la entidad dispone, en 2009, de un conjunto de 14 empleados, de los cuales sólo 1 es mujer. Con respecto a la sociedad mercantil “Pescadors de Roses”, la plantilla es de 5 hombres y 3 mujeres; sólo un miembro de la plantilla, de un total de 8, es titulado universitario.

En cuanto a los colectivos a los que la entidad confiere mayor importancia son, curiosamente, las Administraciones Públicas y los órganos reguladores; esto es debido a que la Cofradía ve que su actividad principal está altamente relegada al cumplimiento de unas normativas muy restrictivas y cambiantes, muy alejadas de la realidad que gobiernan. A continuación, son los cofrades, seguidos de los empleados, aquellos colectivos a los que la Cofradía les otorga mayor peso. El cliente queda en cuarto lugar, aunque no por ello se le tenga abandonado, ya que es parte fundamental de la cadena de valor, junto con los proveedores, quinto en la ordenación. La Cofradía apenas presta atención a los agentes sociales (patronal y sindicato), relegándoles a los últimos lugares por orden de importancia; esto es debido a la propia naturaleza de la Cofradía, que ya por sí agrupa tanto a patrones como marineros. Los agentes del sistema de I+D, tales como universidades o centros de investigación, quedan también en los últimos lugares.

## 5. El papel de la innovación

La Cofradía, en general, no es una entidad innovadora; en todo caso, las innovaciones que realizaría serían más en la tipología de producto o en la comercialización de éste, y siempre de una forma relativamente gradual, sin ser en absoluto innovaciones radicales.

A modo de ejemplo, la dirección de la Cofradía nos indicó que han puesto mucho énfasis en la comercialización a través de la alianza estratégica con su socio mercantil, lo que les ha supuesto grandes ventajas en la comercialización. Por otra parte, tal vez como mayor ejemplo de innovación, en la piscifactoría se presta especial atención a la alimentación y desarrollo de los peces, de forma que su contenido en grasas se asemeje lo más posible al pescado en mar abierto, diferenciándose del resto de pescado de piscifactoría.

## 6. La cultura corporativa

La estructura de gestión de recursos humanos es muy cercana y casi familiar. Como anotación propia, pudimos observar cómo el ambiente es extremadamente distendido, exis-



tiendo una gran camaradería y fraternidad, tanto entre los empleados, como entre éstos y los superiores.

Existe mucha estabilidad en la plantilla, con rotación casi nula, lo cual facilita que los empleados estén muy familiarizados con la Cofradía, y con las labores y objetivos de ésta.

Aunque no se fomenta mucho la actitud participativa, durante el desempeño de las tareas suelen comentarse las sugerencias que pueden ser introducidas en el proceso. Ahora bien, las iniciativas y decisiones suelen ser tomadas directamente desde dirección. Ésta no fomenta en absoluto la asunción de riesgos, aunque sí acepta el hecho de que se puedan cometer errores cuando se delegan tareas; como contrapartida, no existen medidas que recompensen los aciertos. Existe muy buena relación entre los empleados y la dirección, lo cual redundará en la fluidez de la comunicación entre todos los integrantes de la plantilla y con sus superiores.

## 7. Configuración organizativa

El diseño organizativo, aún siendo de tipo funcional, es extremadamente flexible e integrado. Los empleados de la Cofradía desempeñan sus tareas asignadas sin tener un puesto de trabajo específico; alguien que realiza un trabajo administrativo puede de repente estar realizando una tarea de subalterno. Dentro de las tareas de oficina, sí que existen puestos de gestión de caja, gestión de proveedores, etc., pero siempre considerando que se trata de personas multifuncionales.

A pesar de que el grado de emprendimiento de las personas en plantilla es muy bajo, su capacidad de trabajo en equipo y su elevada adaptación a los cambios organizativos, junto con un alto grado de participación en los procesos de innovación y mejora desarrollados por la empresa, permite que las actividades de apoyo de la Cofradía se desenvuelvan con un alto dinamismo y eficacia. De hecho, durante la visita que efectuamos a las instalaciones pudimos comprobar cómo el personal de administración se relevaba para desempeñar tanto funciones administrativas como funciones de apoyo en la lonja (por ejemplo, preparación del hielo o encajonado de los peces).

## 8. Consecuencias estratégicas y económicas del modelo de actividad

El éxito de la Confraría de Pescadors de Roses es indiscutible si definimos éxito como la perdurabilidad en el tiempo; los casi 90 años que tiene esta organización, a lo largo de sus diferentes mutaciones, son un claro exponente de cómo la economía social permite que empleados y propietarios puedan defender sus intereses comunes dentro de una misma entidad.

La profesionalización de ésta ha permitido que lo que en sus inicios se trataba de una estructura centralizada de cobros, hoy en día consista en todo un centro de gestión integral del pescado y del cuidado socio-económico de la gente del mar de Roses.

## 9. Conclusiones

La Cofradía de Pescadores de Roses es una de las Cofradías más importantes de Cataluña. Las Cofradías agrupan tanto a armadores como a marineros, estableciéndose como centros de apoyo social y económico de ambos grupos.

La organización, a través de una gestión profesional, de una cultura corporativa, basada en la flexibilidad y la comunicación, y de sus valores sociales, ha conseguido pervivir en el tiempo, creando valor no sólo económico, sino también social para la población de Roses.

### Clave del éxito: una gestión profesionalizada del ciclo integral de la pesca para apoyar al ciclo integral del pescador

La clave del éxito de la Cofradía de Pescadores de Roses podríamos decir que es “una gestión profesionalizada del ciclo integral de la pesca para apoyar al ciclo integral del pescador”.

La Cofradía nació ya en los años 20 (del siglo pasado) con ciertos tintes de gestión profesional y centralizada en la política de cobros, introduciendo, desde principios de los años 80, métodos de gestión más profesionalizada. Ello ha permitido que la organización a lo largo de su historia haya apoyado a sus cofrades, gente del mar, tanto desde el punto de vista económico como desde el punto de vista social.

El ciclo integral de la pesca gestionado por la Cofradía pasa por la salida al mar por parte de los cofrades, estando representados tanto los armadores como los marineros. Previamente a la salida, hay que considerar que la Cofradía ha facilitado las instalaciones, la compra de los materiales y de algunos de los elementos comunes del puerto; y que a su llegada al puerto, los pescadores venderán su pescado en la Lonja de la Cofradía. Además, en la planta de procesado se pre-elaborará el pescado y el marisco, congelando éstos si es necesario, y envasándolos para proceder a su distribución a mayoristas y cadenas. La comercialización será también facilitada por una de las empresas de la Cofradía. Es, en cierto modo, un proceso de desintermediación del proceso de captura, procesado y venta del pescado.

Respecto al ciclo del pescador, éstos pueden sentirse apoyados por la Cofradía desde que son formados para pasar a formar parte de la tripulación de un buque, o si son armadores; tienen a su disposición apoyo logístico y de repuestos, comercial y de asesoramiento; y, una vez han terminado su carrera, pueden disfrutar de los beneficios que aporta la Casa del Jubilado.



TABLA 2

Presentación del modelo de actividad

Elecciones del modelo de actividad	Descripción de los elementos que constituyen el modelo de actividad
Metas del proyecto empresarial	Mejorar la situación de los cofrades.
Cliente objetivo	Minorista (restaurantes), mayorista (pescaderías) y gran distribución.
Campos de actividad que intervienen en el modelo de actividad	Pescado fresco y congelado.
Capital relacional de la empresa	Socio mercantil en “Pescadors de Roses Planta d’Envasat”.
Configuración de la cadena de valor o de la red de valor	Ciclo integral del pescado.
Competencias esenciales controladas por la empresa	Gestión profesional y asesoramiento.
Estructura de costes	Controlada y flexible.
Ingresos	Diversificados.
Sostenibilidad del modelo de actividad	Basada en la diversificación dentro de la cadena de valor y la profesionalización de la gestión.

Fuente: Adaptado del modelo de Osterwalder, Pigneur y Tucci (2005).



TABLA 3

Consecuencias económicas y estratégicas del modelo de actividad

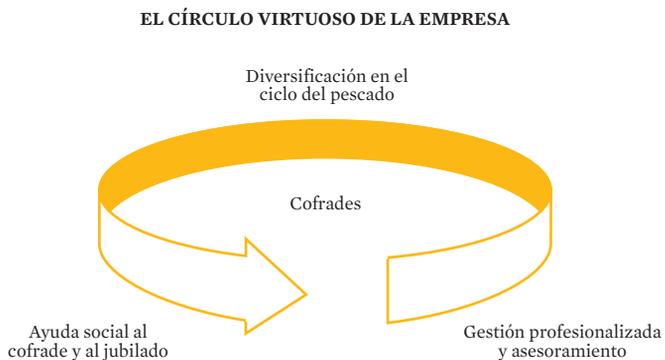
Elecciones del modelo de actividad	Consecuencias
Metas del proyecto empresarial	Asistencia social del cofrade y pescador jubilado.
Cliente objetivo	Mercado más amplio, segmentado y continuo en el tiempo.
Campos de actividad que intervienen en el modelo de actividad	Salida a diferentes mercados de los productos de las capturas de los cofrades.
Capital relacional de la empresa	Mejora en las condiciones comerciales.
Configuración de la cadena de valor o de la red de valor	Desintermediación.
Competencias esenciales controladas por la empresa	Mejor conocimiento de su entorno y situación interna de la Cofradía.
Estructura de costes	Competitividad.
Ingresos	Sostenidos, menos riesgo de caída.
Sostenibilidad del modelo de actividad	Asegurada en tanto en cuanto se mantenga el nivel en la mejora de la profesionalización.



**FIGURA 2**



Red de valor del modelo de actividad





## Grupos Empresariales

### Mondragón<sup>54</sup>



#### 1. Presentación

La Corporación Mondragón, desarrollada a lo largo del tiempo tras la constitución, en 1956, de la primera cooperativa del grupo en el municipio de Mondragón (Guipúzcoa), es la referencia imprescindible de la economía social y cooperativa en la Comunidad Autónoma Vasca y en toda España. Una consideración final en esta investigación del caso empresarial de Corporación Mondragón es obligada, atendiendo al número de entidades empresariales que componen el grupo (256 a finales de 2008, de las cuales 106 son cooperativas), al volumen de empleo que mantienen (92.773 personas, en 2008), y, más allá de los números, al impulso que la experiencia del grupo ha proporcionado durante décadas a todas las personas interesadas en llevar a la práctica sus ideales cooperativos.

#### 2. Nacimiento y entorno

Talleres Ulgor (razón comercial formada por la primera letra de los apellidos de las cinco personas que constituyeron la entidad) fue la primera cooperativa de lo que, a lo largo del tiempo, se conocería, después, como Grupo o Corporación Mondragón<sup>55</sup>. Creada en 1956, esta cooperativa tardaría tres años en disponer de estatutos legalizados. Algunas otras cooperativas básicas en el devenir del grupo (Lagun Aro, la Caja Laboral, y la cooperativa que, andando el tiempo, se denominaría Fagor) se crearían poco después, entre 1957 y 1960.

<sup>54</sup> Para la elaboración de este capítulo se ha contado con la información pública de la Corporación Mondragón y con los recursos documentales propios de CIRIEC-España.

<sup>55</sup> "1958-2008. La experiencia cooperativa de Mondragón". En [www.mondragoncorporation.com](http://www.mondragoncorporation.com)



Con el tiempo y la ampliación de las actividades cooperativas, se haría necesaria una estructuración formal del grupo, que arranca como tal en 1987, con el primer congreso del Grupo Cooperativo Mondragón.

Sin pretender aquí realizar un estudio histórico detallado, es preciso hacer una breve referencia a las causas de la creación en un pequeño municipio guipuzcoano (Mondragón tenía en 1960 un total de 14.107 habitantes de derecho, cuando, en 2009, suma 22.064) del complejo cooperativista más importante de España. Entre estas causas, se citan la existencia temprana en la zona de una Escuela Profesional, ya en 1943-44, cuando la formación profesional reglada era una desconocida en el sistema educativo de la época; la capacidad emprendedora y dinamizadora de una persona, el sacerdote republicano D. José María Arizmendiarieta, con una concepción cooperativista y solidaria centrada en la rentabilidad de las cooperativas como condición básica de su supervivencia; la tradición industrial del entorno comarcal; la propia localización geográfica de Mondragón, casi equidistante de los núcleos industriales cercanos a Bilbao, San Sebastián y Vitoria; etc. Por supuesto, todo ello cimentado en el aprovechamiento adecuado de la industrialización de la economía española en los años sesenta y setenta; de la capacidad de adaptación del proyecto a la crisis industrial de los ochenta; y de la apertura del mismo a la Unión Europea y a los nuevos escenarios de la globalización mundial.

### 3. Descripción del proyecto empresarial

Según la propia organización, la misión de Mondragón “aglutina los objetivos básicos de una organización empresarial que compite en los mercados internacionales, con la utilización de métodos democráticos en su organización societaria, la creación de empleo, la promoción humana y profesional de sus trabajadores y el compromiso de desarrollo con su entorno social”<sup>56</sup>. Para la consecución de tal misión, la empresa ha enunciado sus propios valores corporativos, centrados en la cooperación, la participación, la responsabilidad social y la innovación.

Misión y valores son los principios rectores del funcionamiento general de la Corporación Mondragón, que organiza sus actividades en cuatro áreas económicas: Industria (40.822 trabajadores, en 2008, un 44% del grupo), Distribución (48.051 trabajadores, y un 51,8%), Finanzas (2.879 trabajadores, un 3,1%), y las denominadas Actividades Corporativas (1.021 trabajadores, con un 1,1% del total).

### 4. Identificación y caracterización del modelo de actividad

Dentro del Área Industrial, la Corporación Mondragón dispone de unidades empresariales dedicadas a bienes de consumo, bienes de equipo, componentes industriales, construcción y servicios empresariales. En la producción de bienes de consumo destaca, por ejemplo,

---

<sup>56</sup> Mondragón (2009): Informe Anual, 2008; página 44.



la producción de electrodomésticos de gama blanca, de muebles de oficina, o productos para ocio y deporte. En el sector de bienes de equipo, dispone de empresas productoras de maquinaria herramienta, transformadores eléctricos, maquinaria para fundición, o equipamientos para la hostelería, entre otros. Dentro del apartado de Componentes industriales, se encuentran componentes para automoción o para electrodomésticos, bombas de vacío o conductores eléctricos. En el sector de la Construcción, caben empresas dedicadas a construir edificios, infraestructuras, sistema de elevación, etc. Por último, dentro de los Servicios Empresariales, el grupo dispone de empresas de Consultoría, Ingeniería, Artes Gráficas, etc.

En cuanto al área de distribución, la Corporación Mondragón dispone de una gran variedad de instalaciones comerciales (hipermercados, supermercados, autoservicios, establecimientos de *cash and carry* (venta a profesionales, en régimen de autoservicio), y tiendas especializadas (tales como agencias de viaje, cultura, deporte, gasolineras, ópticas, o peluquerías). La marca central del grupo en distribución es Eroski, que, en 2008, disponía de 260 establecimientos comerciales. En 2007, Eroski adquirió el grupo catalán Caprabo (tras la experiencia previa de un acuerdo con la cooperativa valenciana Consum, que se inició en 1992 y finalizó en 2003).

Al cierre del ejercicio 2008, Corporación Mondragón disponía de 73 plantas situadas fuera de España, de las cuales 21 estaban radicadas en países de la Unión Europea anteriores a la ampliación de 2004, 20 en países de la Unión Europea de las ampliaciones de 2004 y 2007, 14 en Asia, 14 en América, 3 entre Rusia y Turquía, y una en Marruecos. Destaca en particular la presencia en países emergentes como China y Brasil, con 13 y 5 plantas cada uno, así como los casos de Polonia y Chequia, con 8 y 7 plantas, respectivamente. Las ventas internacionales del grupo ascendieron, en 2008, a un total de 3.791 millones de euros, un 22,6% respecto de las ventas totales.

El Área Financiera de la Corporación Mondragón reúne a las entidades del grupo dedicadas a actividades de banca (la cooperativa de crédito Caja Laboral), previsión social (la entidad Lagun Aro EPSV) y seguros generales (Seguros Lagun Aro). Pese a que su importancia en términos de empleo es menor dentro del grupo, su fortaleza económica es muy considerable; por ejemplo, al cierre de 2008 Caja Laboral disponía de 13.988 millones de euros de clientes y 1.561 millones en fondos propios, en tanto que Lagun Aro EPSV disponía de un fondo patrimonial de 3.815 millones de euros para atender a las prestaciones comprometidas con sus mutualistas.

Por último, el Área de Conocimiento de la corporación se compone de las entidades que llevan a cabo actividades de investigación y de formación. En el terreno de la investigación industrial, que según la entidad supuso, en 2008, un 7,1% de gasto sobre el valor añadido, destaca la red de once Centros Tecnológicos, que cubre actividades industriales tan variadas como la automatización y la óptica, las tecnologías embebidas (software integrados en productos físicos), la domótica, las máquinas herramientas, y un largo etcétera. En el campo de la formación, destacan la existencia de la Universidad de Mondragón (con un predominio de estudios de ingeniería y de gestión empresarial) y varios centros de formación profesional reglada, ocupacional y continua así como de formación directiva.



## 5. El papel de la innovación

Dado el origen básicamente industrial del grupo, la innovación es una de las características más destacadas de la Corporación Mondragón. Baste destacar aquí dos de sus componentes más prestigiosos, como son el Centro de Investigación Ikerlan y el Polo Garaia.

El Centro de Investigación Ikerlan, creado en 1974 por distintas cooperativas de la Corporación, es una institución sin fin de lucro especializada en tecnologías mecánicas, electrónicas, informáticas, etc. Dispone, en 2009, de una plantilla de 209 personas (el 80% personas tituladas), además de 54 personas en formación, y se encuentra asociado a una variedad de redes de instituciones especializadas en I+D, como por ejemplo La Red vasca de Ciencia y Tecnología.

Por su parte, el Polo Garaia es un parque tecnológico de apoyo a las actividades de innovación, liderado por Mondragón Corporación Cooperativa, que cuenta con el apoyo del conocimiento científico de la Universidad de Mondragón, de la investigación del Centro Tecnológico Ikerlan y el respaldo de diversas instituciones públicas.

El Polo Garaia desarrolla investigaciones en sectores como la energía, la tecnología de materiales, la electrónica, la microelectrónica, las nanotecnologías, las TIC, etc. Una de las incorporaciones más recientes al Polo Garaia es la de ETIC, un centro de investigación en tecnologías embebidas, o software incrustado en productos físicos que permite que éstos aumenten considerablemente sus potencialidades, y que cuenta con la colaboración de Microsoft Innovation Center.

## 6. La cultura corporativa

La experiencia de Mondragón está basada en una cultura corporativa que hunde sus raíces en la prioridad de las personas sobre el capital y en una actitud participativa de sus socios, lo que, en definitiva, redundará en un elevado nivel de consenso y de colaboración en la consecución de los objetivos del grupo. Un segundo rasgo esencial es el enfoque empresarial de las actividades de la Corporación, que entiende que la planificación rigurosa, la eficacia en la gestión y la rentabilidad de la empresa son cuestión de principio en sus actuaciones. Sobre las dos premisas anteriores, se destacan otras de carácter más concreto o aplicado, como son la reinversión sistemática de la mayor parte de los recursos generados, la adaptación permanente a los cambios en el entorno, el uso de instrumentos eficaces de intercooperación, y la importancia que se atribuye a la formación reglada (Universidad, Escuelas Profesionales) y a la formación continua de sus trabajadores.

Por intercooperación se entiende en el grupo el apoyo mutuo entre las diferentes entidades del mismo; apoyo que la Corporación está en condiciones de ofrecer, siempre que la necesidad del mismo esté demostrada y la viabilidad de los proyectos esté asegurada, en distintos campos, como las finanzas, el I+D, el empleo, etc.



La cultura de la calidad es otro componente destacado de la cultura corporativa del grupo Mondragón, y basta para demostrarlo la mera enunciación de los reconocimientos, premios y certificados a la calidad y la excelencia empresarial que la Corporación detalla en su Informe Anual correspondiente al ejercicio 2008: 112 Certificados ISO 9000; 53 Certificados ISO 14001; 15 Certificados OHSAS de Sistemas de Prevención de Riesgos laborales; 8 Q de Oro y 19 Q de Plata (son certificados de calidad de la Comunidad Autónoma Vasca); etc.

## 7. Configuración organizativa

A partir de los órganos propios de cada cooperativa (Asamblea General, Consejo Rector, Gerencia, etc.), la Corporación Mondragón dispone de sus propios órganos de dirección. Éstos son a) el Consejo Cooperativo, órgano supremo de soberanía y representación de la Corporación, en el que están representadas todas las cooperativas del grupo, y que equivale en cierto modo a la Asamblea General de cada cooperativa individual; b) el Consejo General, responsable de la elaboración, coordinación y aplicación de la estrategia y los objetivos corporativos, es decir, de las tareas que en una cooperativa individual recaen en su Consejo Rector; y c) La Comisión Permanente, órgano de gobierno que impulsa y controla la ejecución de las políticas y acuerdos, y que ejerce el seguimiento de la evolución de las empresas (las tareas habituales de una Gerencia o similares a nivel individual).

Las 256 entidades empresariales que componían la Corporación Mondragón, en 2008, se desglosaban en 106 cooperativas, 129 sociedades subsidiarias, 1 mutua, 2 fundaciones, 8 entidades de cobertura, y 10 sociedades de servicios internacionales<sup>57</sup>. Las cooperativas del grupo se articulan en Agrupaciones Sectoriales según las ramas de actividad a que pertenecen. Estas Agrupaciones Sectoriales, a su vez, se articulan en Divisiones homogéneas, y éstas, por último, se engloban en alguna de las cuatro Áreas de la corporación: Finanzas; Industria; Distribución; y Conocimiento.

## 8. Consecuencias estratégicas y económicas del modelo de actividad

Mondragón presenta en 2008 un activo total de 33.499 millones de euros, el 23,7% del cual se trata de activos fijos (tabla 1). El patrimonio neto de la entidad asciende en ese año a 4.261 millones de euros, cubriendo así un 12,6% del valor total de su activo. Los ingresos del ejercicio suman en 2008 un total de 16.770 millones de euros. Los gastos de personal supusieron en el mismo ejercicio una cifra de 2.619 millones de euros, representando un 15,6% de los ingresos totales; un peso relativo bajo, debido a que, en su conjunto, el proceso de producción del grupo Mondragón es relativamente intenso en aprovisionamientos externos y en inmovilizado material.

<sup>57</sup> Centro Corporativo (2009): Perfil Corporativo, 2009. En [www.mondragoncorporation.com](http://www.mondragoncorporation.com)



TABLA 1

Indicadores de actividad económica de Mondragón. 2005-2009.  
Millones de euros

	2005	2006	2007	2008
Activo	22.977	27.550	32.840	33.849
Patrimonio Neto	4.226	4.696	5.078	4.261
Ingresos	11.859	14.395	16.377	16.770
Gastos de personal	1.920	2.114	2.424	2.619

Fuente: Mondragón y elaboración propia.

El excedente empresarial del grupo asciende a 71 millones de euros en 2008 frente a los 792 millones de 2007, con una contracción intensa en 2008 debida al aumento de gastos financieros y provisiones exigido por la mala coyuntura económica en ese año. La tasa de rentabilidad económica (excedente sobre activos totales, en porcentaje) es el 0,2% en 2008 y fue el 2,4% en 2007; mientras que la rentabilidad sobre recursos propios alcanzó el 1,7%, en 2008 y el 15,6%, en 2007.

El empleo en el grupo ascendió en 2008 a un total de 92.773 personas, con un descenso del 1,1% respecto de 2007, aunque con un incremento del 266,4% respecto de 2002. La tercera parte de la plantilla, aproximadamente, está cubierta, en el ejercicio con personal socio del grupo, que está llevando a cabo, actualmente, un proceso de cooperativización mediante el cual ofrece a trabajadores no socios su integración en las cooperativas. Resulta conveniente destacar que Corporación Mondragón lleva a cabo diversas actuaciones para el empleo en el grupo de personas con discapacidad, destacando al respecto el caso de la cooperativa Manchalan, en Guadalajara, en la que trabajan 200 personas con discapacidad intelectual.

## 9. Conclusiones

Mondragón es el grupo cooperativo por excelencia en la Comunidad Autónoma vasca y en toda España, con el prestigio y la responsabilidad que le proporciona el haberse ido desarrollando a lo largo de más de cinco décadas y haber alcanzado unas cifras espectaculares de empleo, ingresos, patrimonio neto, inversiones y gasto en Investigación y Desarrollo.

Las actividades de la Corporación Mondragón se presentan agrupadas en cuatro áreas (industria; distribución; finanzas; y conocimiento). El tamaño del grupo y la gran variedad de las cooperativas y otras entidades que lo componen (variedad jurídica, sectorial, tecnológica, etc.) exige de la Corporación Mondragón un esfuerzo especial de reorganización periódica de sus actividades, que, desde su primera configuración en el primer congreso



cooperativo de 1987, se ha ido perfeccionando y dando lugar a cambios en la denominación oficial del grupo.

### Clave del éxito: un modelo cooperativo basado en la intercooperación, la innovación y la adaptación al entorno

De la experiencia de la Corporación Mondragón se pueden deducir una lección general, además de las muchas de tipo particular que cada área de actividad, o cada cooperativa en concreto, puede aportar: los elevados rendimientos de su apuesta por un modelo cooperativo basado en la intercooperación, la innovación y la adaptación al entorno.

La intercooperación es la manera que el grupo tiene de referirse a la explotación en clave cooperativa de las sinergias derivadas de su estructura multisectorial, asegurando siempre la rentabilidad de cada proyecto concreto para impedir que una solidaridad malentendida menoscabe la solvencia de la Corporación.

La apuesta por la innovación, que arranca ya formalmente desde 1974 con la creación de Ikerlan, se concreta en unas elevadas tasas de gasto en I+D respecto al valor añadido generado por el grupo, y tiene en el Polo Garaia un punto de referencia de indiscutible modernidad y proyección a medio y largo plazo.

En cuanto a la adaptación al entorno, la Corporación Mondragón ha hecho frente, a lo largo de sus más de cinco décadas de vida, a situaciones económicas muy distintas (desarrollismo en España en los años sesenta; aproximación inicial a la Comunidad Económica Europea en los setenta; crisis industrial y entrada en la actual Unión Europea en los ochenta; adaptación a la globalización de los mercados en los 90 y en la década actual). Las lecciones aprendidas de todo ello por el grupo serán, seguramente, muy útiles para encarar una situación económica actual compleja, que en 2008 repercutió de manera bastante intensa sobre la rentabilidad de la Corporación.



TABLA 2

## Presentación del modelo de actividad

Elecciones del modelo de actividad	Descripción de los elementos que constituyen el modelo de actividad
Metas del proyecto empresarial	Rentabilidad económica al servicio del empleo y de los valores de la organización.
Cliente objetivo	En general, la clientela de los mercados en que compiten las distintas entidades del grupo.
Campos de actividad que intervienen en el modelo de actividad	Industria; distribución; finanzas; conocimiento.
Capital relacional de la empresa	Muy elevado, tanto con el conjunto del sector cooperativo, como respecto de las Administraciones Públicas y otras entidades privadas.
Configuración de la cadena de valor o de la red de valor	Destaca la aportación de las áreas de industria y de distribución, con un papel más instrumental del resto de áreas.
Competencias esenciales controladas por la empresa	Intercooperación; Investigación y desarrollo; orientación a la calidad.
Estructura de costes	El valor añadido del grupo, en 2008, se compone de gastos de personal (60,2%), gastos financieros (21,9%), amortizaciones (13,8%) y resultado de explotación (4,1).
Ingresos	El valor añadido de la Corporación se distribuye según ésta (informe Anual 2008) en un 43% para el área industrial, un 35% para el área de distribución y un 22% para el área de Finanzas
Sostenibilidad del modelo de actividad	Avalada por el desarrollo creciente de la Corporación a partir de 1956.

Fuente: Adaptado del modelo de Osterwalder, Pigneur y Tucci (2005).



TABLA 3

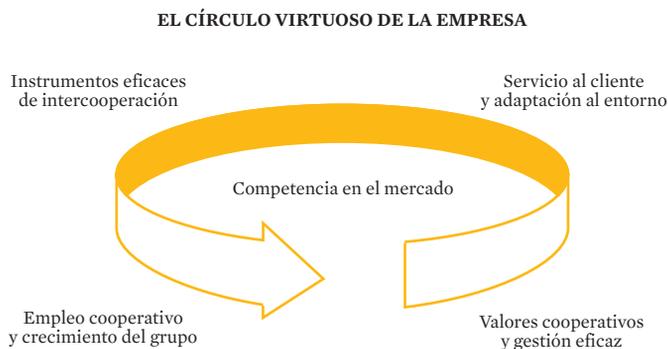
Consecuencias económicas y estratégicas del modelo de actividad

Elecciones del modelo de actividad	Consecuencias
Metas del proyecto empresarial	Mantenimiento del grupo y crecimiento nacional e internacional, con una creciente cooperativización de sus actividades.
Cliente objetivo	En general, la clientela de los mercados en que compiten las distintas entidades del grupo.
Campos de actividad que intervienen en el modelo de actividad	Mantenimiento de las áreas de actividad; intensificación de las actividades del Área de Conocimiento.
Capital relacional de la empresa	No se prevén cambios significativos.
Configuración de la cadena de valor o de la red de valor	Mantenimiento de la distribución actual a medio plazo.
Competencias esenciales controladas por la empresa	No se prevén cambios significativos.
Estructura de costes	Se espera una reducción de los costes financieros (excepcionalmente elevados en 2008).
Ingresos	No se prevén cambios significativos.
Sostenibilidad del modelo de actividad	Solidez del proyecto, a pesar de la contracción de sus recursos propios en 2008.



FIGURA 1

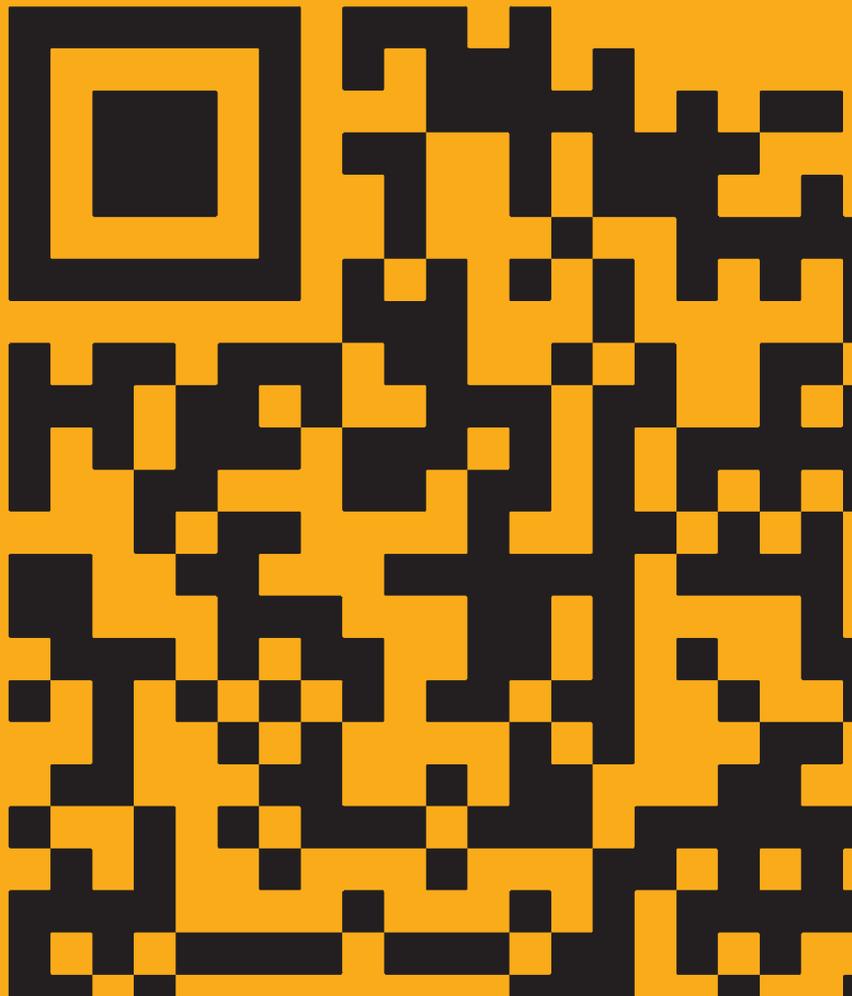
Red de valor del modelo de actividad





# 3

## CONCLUSIONES







## 1. Consum

Consum, Sociedad Cooperativa Valenciana, es una empresa de distribución comercial de venta de alimentación y droguería en supermercados propios (Consum) o en franquicia (Charter). Su estructura mercantil es la de cooperativa polivalente, donde se encuentran socios-trabajadores y socios-consumidores. Gracias a esta política comercial, a su gestión del crecimiento basada en la adquisición de tiendas y el crecimiento por reinversión de beneficios y una gestión por valores (cooperativos), la empresa ha conseguido en los últimos años incrementar en más de un 80% su facturación y activo, casi un 40% su nivel de fondos propios, y en más de un 50% su plantilla, de la cual casi un 90% son socios-trabajadores.

Si debiéramos definir mediante una sola frase el lema sobre el que Consum vive su día a día, ésta sería el “trabajar por la consecución del sentido de pertenencia del socio-cliente y la ilusión del socio-trabajador”. Toda organización debería perseguir el objetivo de la identificación del cliente con su marca o producto; marcas fuertes arrastran a sus clientes sin necesidad de grandes costes de marketing y comunicación, dado que es el propio cliente el que acudirá a la marca por sí sólo. Cuando Consum pone su foco en el socio-consumidor lo define en términos de socio-cliente; éste es un cooperativista de consumo, pero la relación debe ser definida más allá, hay que mantenerlo y retenerlo, dado que nada va a evitar que éste pueda realizar su compra semanal en otro supermercado.

Para evitar esta situación, Consum explota una de las características intrínsecas de su propia estructura mercantil, el hecho de que el cliente pueda ser al mismo tiempo socio del supermercado; de esta forma, se consigue fidelizar mediante la concepción de que el cliente está comprando en su propio supermercado, de que tiene que comprar en *su* supermercado. Para conseguir esto, no sólo hay que aportar valor al socio-cliente a través de la posibilidad de elección y una buena relación calidad-precio, sino que hay que escuchar activamente al socio-cliente, tanto en los órganos estatutarios (Asambleas) como en la propia tienda. Es en este último lugar donde entra en juego la segunda fase del lema: todo socio-trabajador ilusionado cuidará a su vez del socio-cliente, creando de nuevo valor al proceso de compra en el supermercado. El mantener la ilusión del socio-trabajador pasa por la satisfacción de su trabajo, por establecer unas condiciones laborales estables, de calidad, y con posibilidades de conciliar familia y empleo.

## 2. Gredos San Diego

Gredos San Diego es una cooperativa de trabajo asociado, en el sector de la enseñanza, que se crea inicialmente con un carácter predominantemente defensivo de los puestos de trabajo, y que a lo largo de su trayectoria, se consolida progresivamente, para desplegar en la primera década del siglo actual un gran potencial de crecimiento en el sector de la enseñanza y en actividades complementarias a este sector. Para ello, la entidad ha desarrollado una oferta de calidad, gestionada de una manera autoexigente y capaz de comprender adecuadamente las necesidades integrales de sus clientes, los padres y madres

de las poblaciones en que se sitúan los centros de GSD. El desarrollo económico del grupo ha sido posible, además de por el esfuerzo de sus socios y la calidad de su oferta, por un esfuerzo inversor y de endeudamiento financiero, que ha sido compatible con un aumento sostenido del empleo y con unos resultados económicos positivos.

Conciliar participación con liderazgo es el lema que puede resumir la trayectoria de Gredos San Diego a lo largo de sus veinticinco años de historia. Participación, como ingrediente fundamental de una experiencia de cooperativa de trabajo asociado, que supone la necesidad de aunar esfuerzos humanos, integrar las capacidades de los socios, docentes y no docentes, y aportar una calidad de servicios que en el sector de la enseñanza depende aún más directamente que en otros de la calidad y productividad de sus recursos humanos. Al mismo tiempo, liderazgo, entendido no como un ejercicio de autoridad de unas personas o grupos sobre otros, sino como una capacidad de anticiparse a las necesidades de los consumidores de sus servicios, de abrirse a nuevas oportunidades de actividad, y de mantener todo ello en el marco de la economía social, cuyos valores y posibilidades se desea explícitamente mantener y desarrollar.

El resultado de la estrategia seguida por la empresa en sus distintas etapas es hoy la evidente consolidación de una marca Gredos San Diego en el sector de la enseñanza concertada en la Comunidad de Madrid, caracterizada por la calidad de sus servicios educativos y de su oferta complementaria, extraescolar, cultural, medioambiental, etc. El mayor reto de la entidad para los próximos años es a corto y medio plazo el de mantener una gestión eficiente de la ampliación de su actividad (ampliación del número de centros, de su alumnado, de su personal docente y no docente, etc.); en tanto que a largo plazo el reto es el de continuar abriendo la cooperativa a demandas sociales conexas al sector educativo; y hacerlo todo ello en un marco económico general bastante desfavorable, cuyo impacto hasta ahora en GSD está resultando mínimo.

### 3. Samaniego

Samaniego, Soc. Coop., es un ejemplo de entidad cooperativa capaz en su momento de superar la adversidad de una empresa privada carente de viabilidad, debido a los problemas financieros que arrastraba en su momento, para convertirla en un centro educativo moderno, participativo e integrado. El éxito de la cooperativa es evidente, desde el punto de vista tanto del aumento de su alumnado, como del aumento del personal docente y no docente y de las unidades escolares para atenderlo, y del volumen patrimonial de la entidad.

Desde el punto de vista de la innovación en la gestión, nos encontramos en Samaniego con un caso arquetípico de cooperativa de trabajo asociado nacida de las dificultades de gestión de una organización empresarial privada de tipo capitalista, que, una vez en manos de sus trabajadores, diseña un modelo avanzado de calidad en la prestación de servicios en un entorno urbano y desarrollado.



La innovación más radical aquí no consiste, necesariamente, en medios más sofisticados de producción, en software de última generación, etc., sino en conseguir aplicar, efectivamente, una filosofía de actuación basada en la calidad para el cliente y en el compromiso de los miembros de la organización. A todo ello se aúna el aprovechamiento adecuado de algunas oportunidades estratégicas, el diseño estratégico compartido y a medio plazo del futuro de la organización, y el necesario rigor en la dirección económico-administrativa de la misma.

La experiencia de Samaniego, Soc. Coop., pone de manifiesto, como recomendación principal para otras eventuales experiencias, el desarrollo gradual, cauteloso, de un modelo exigente de calidad de los servicios educativos y extraescolares que se desean como base del proyecto de la entidad. Calidad en la atención a los educandos y sus familias. Calidad en la provisión progresiva de servicios integrados, que aseguren el desarrollo de un currículo educativo desde la infancia hasta las puertas de la Universidad. Calidad en la innovación educativa. Calidad en la elaboración democrática de las decisiones y en la gestión participativa y transparente. Calidad en el plan estratégico, basado en un estudio sociodemográfico de mercado, de modo que las decisiones económicas de la cooperativa estén adecuadamente fundamentadas por el crecimiento de la demanda educativa a la que la entidad quiere servir.

## 4. Suara

Suara es una cooperativa de servicios a las personas necesitadas de atención social, que compite en el mercado con otras empresas privadas y públicas que satisfacen estas necesidades, y lo hace desde la calidad de sus servicios y la gestión de una oferta integral a las administraciones públicas y a otras entidades. La originalidad de la empresa radica en su nacimiento en 2008, tras el proceso de fusión de tres cooperativas preexistentes, especializadas en distintos campos de la atención social en gran medida complementarios.

La entidad gestiona una amplia red de instalaciones muy dispersa en el territorio, ya que la vinculación de la cooperativa al territorio es una de sus señas de identidad más destacadas. Al mismo tiempo, Suara se muestra muy activa en el tejido de redes sociales del movimiento cooperativo en general y del sector de la atención social a las personas en particular, ejerciendo en las mismas un papel dirigente.

La participación democrática eficaz es un lema que resume en buena medida la actividad de Suara a lo largo de los dos años escasos que han transcurrido desde su creación. Destaca, en primer lugar, la participación interna de sus socios, que ha conseguido fundir en una sola entidad las culturas y prácticas organizativas de las tres cooperativas preexistentes sobre las que surgió Suara, y que lo ha hecho con unos porcentajes de aprobación social superiores al 98% de la masa social. En segundo lugar, hay que resaltar la participación intensa de la entidad en una densa red de relaciones con las administraciones públicas, con las entidades representativas de las necesidades sociales a cubrir, y con el resto del movi-

miento cooperativo de Cataluña; poniendo a disposición de otras entidades su modelo organizativo propio, y generando con ellas una mayor capacidad de incidencia social.

A la vez, el calificativo de eficaz es una característica sustancial y no meramente complementaria del modelo de Suara. Como consecuencia de esta participación eficaz, la cooperativa ha sido capaz de aumentar su empleo y sus socios, de hacer crecer sus ingresos, de fortalecer su patrimonio y de generar un excedente cooperativo para apoyar el crecimiento de la entidad y la mejora de sus servicios a sus socios, trabajadores y usuarios. Un caso de éxito que probablemente se extenderá en su momento más allá del territorio y el sector en que surgió, para convertirse en un referente del cooperativismo de servicios para las administraciones públicas.

## 5. Tralival

Tralival es una cooperativa de transporte que aglutina a más de 500 cooperativistas en la Comunidad Valenciana. Surgió hace más de diez años para buscar una solución a aquellos transportistas que carecieran de los requisitos formales que una nueva legislación iba a exigir. Gracias a la constitución de esta cooperativa muchos empresarios y autónomos del sector de transporte pueden operar en condiciones competitivas, recibiendo servicios profesionales de valor añadido, basados en un proceso de calidad total.

La entidad surgió a raíz de la aproximación de una persona con experiencia en el sector del transporte a otras personas con conocimientos técnicos y profesionales para que analizaran una posible oportunidad que había surgido, derivada de un cambio legislativo. En muchas ocasiones surgen este tipo de ideas, a partir de la identificación de cambios en el entorno que muchos otros confundirían con amenazas. Para poder vislumbrar este tipo de situaciones, hace falta una combinación de factores, entre ellos humanos, que permitan la construcción de un equipo que equilibre la experiencia, los conocimientos, y la profesionalidad.

Más allá de la identificación de la oportunidad, y posterior análisis para su explotación, la entidad tuvo que ir evolucionando para ir añadiendo valor al socio. Esto lo consiguió incorporando nuevos servicios que solucionaran al socio problemas empresariales, o que permitieran mejorar su eficacia y su productividad. La profesionalidad y la incorporación de nuevas tecnologías al proceso permitieron incrementar y retroalimentar este proceso, facilitando a su vez la incorporación de nuevos socios, con lo cual las economías alcanzables por mayor tamaño eran cada vez mejores. Todo ello está perfectamente supervisado a través de una política rigurosa de gestión de la calidad total (ISO 9001) que permite reducir y evitar los errores, a la vez que asiste en la mejora del sistema.

Por tanto, podríamos indicar que el lema indicado para Tralival sería “a partir de una oportunidad de mercado, construir el crecimiento de la entidad, basándose en la calidad de la prestación de unos servicios de gestión empresarial integral”. Un equipo bien estructurado y con los conocimientos y experiencia destacados, será capaz de ello.



## 6. La Fundación Espriu y sus Instituciones de Cooperativismo Sanitario

La Fundación Espriu es el aglutinante de todas las instituciones que fueron fundadas por el Dr. Espriu, cuyo fin es el incremento del valor social y el capital humano del sector sanitario a través del cooperativismo. Está compuesta por el Grupo ASISA-Lavinia, de ámbito nacional y por el Group Assistència-SCIAS, que limita sus actividades al entorno de Barcelona.

Asistencia Sanitaria Interprovincial de Seguros, S.A. (ASISA) y Assistència Sanitària Col·legial (ASC) son empresas de seguros de asistencia sanitaria, enfermedad, y accidentes. ASISA es propiedad de Lavinia, Sociedad Cooperativa, entidad formada por más de 20.000 médicos de todo el territorio nacional, y ASC es propiedad de Autogestió Sanitària, Societat Cooperativa, formada en exclusiva por más de 5.500 médicos colegiados en la provincia de Barcelona. SCIAS (Societat Cooperativa de Instal·lacions Sanitàries) es una cooperativa de usuarios con sede social en Barcelona y cuyos socios, en la actualidad más de 170.000, son asegurados de ASC.

Desde la Fundación Espriu siempre se ha tenido en consideración el hecho de que los servicios sanitarios son un derecho básico, y que la sociedad necesita que la sanidad sea un servicio de calidad. Las cooperativas de la Fundación Espriu han conseguido esto a través de la cogestión entre médicos y pacientes, un modelo de gestión en la que una organización sin ánimo de lucro permite que las ganancias financieras sean trasladadas a ganancias de valor social a través de la reinversión en nuevas tecnologías, nuevos equipamientos, y mejoras de las instalaciones.

Por lo tanto, uno de los lemas que podríamos extraer de este caso es “la colaboración entre los prestadores de un servicio y los receptores de éste crea valor social sostenible”. Esto es, la puesta en conjunto de las necesidades y preferencias de proveedores y clientes, agrupados en torno a una organización con unos fuertes valores cooperativos, puede crear un valor total a largo plazo, que exceda los beneficios económicos que se obtendrían mediante un modelo mercantil general.

## 7. Oviaragón

Oviaragón es una empresa cooperativa de más de 1.100 socios, fuertemente enraizada en la población rural de Aragón y su entorno, y que ha conseguido desarrollar un modelo de actividad centrado en los servicios a los ganaderos socios. La entidad opera en el sector de la carne de ovino, en el que ha aumentado sensiblemente su cuota de actividad en la última década, merced a sus innovaciones en el tratamiento de los canales y la oferta integral de servicios a sus clientes. La evolución de la demanda de carne de cordero influye, como es lógico, en la rentabilidad de la entidad, que presenta en el último quinquenio una sucesión de ejercicios con excedentes positivos y negativos.

Destaca, en particular, el fuerte compromiso de la cooperativa Oviaragón con las actividades innovadoras, a través de una amplia red de partners científicos y tecnológicos, nacionales y regionales, que han cuajado hasta el presente en un número significativo de proyectos con aplicación directa al proceso productivo de la entidad.

El modelo de actividad de Oviaragón sólo se entiende por su práctica de un *liderazgo honesto*, que es su manera propia de representar los intereses de los socios y de gestionar sus necesidades comunes. Un liderazgo, en primer lugar, para sumar esfuerzos y voluntades en un proyecto común, en concreto en una empresa de la economía social, lo que no debió ser fácil en un sector tan diseminado basado en explotaciones de dimensión media relativamente baja. Un liderazgo, además, para modernizar la actividad del sector, incorporando en él servicios de alto valor añadido e innovaciones tecnológicas y de marketing.

Es esa capacidad de liderazgo la que, junto al trabajo individual de los socios, permite a la entidad desarrollar una cultura corporativa de mejora permanente de la calidad y de impulso de la formación de sus socios y trabajadores, hasta conseguir un reconocimiento externo (Indicación Geográfica Protegida; premios oficiales a la calidad), que sitúan a la entidad en mejores condiciones de competitividad en el mercado. De la misma manera, una de las manifestaciones del liderazgo honesto, a que nos venimos refiriendo, es el impulso en la empresa de un proceso de participación permanente y transparente, en el que los Comités consultivos comarcales aseguran la capilaridad local del proyecto y la generación rápida de información estratégica para el mejor posicionamiento de la entidad.

## 8. La Fageda

La cooperativa La Fageda ha consolidado a lo largo de su existencia un modelo productivo propio y sostenible, capaz de proporcionar empleo a las personas con discapacidad intelectual y mental de la comarca de La Garrotxa, hasta el punto de conseguir, prácticamente, el pleno empleo de este colectivo en la zona, y de generar a la vez un excedente anual creciente. La entidad se caracteriza, además, entre otras consideraciones, por su estrecha vinculación al territorio en el que opera (con una vocación expresa de circunscribirse al ámbito de su Comunidad Autónoma), por sus ligámenes con el resto de la economía social de Cataluña, y por el apoyo social que concita.

Los logros de la empresa son la consecuencia de una combinación de elementos, entre los que destaca la capacidad emprendedora de las personas impulsoras del proyecto, que actualmente continúan liderándolo, y el haber sido capaces de detectar y cubrir un nicho de mercado en el sector del yogur, los yogures de granja o artesanos, en los que el consumidor busca una oferta medioambientalmente sostenible y de calidad. Al lado de su actividad central, la cooperativa lleva a cabo otras tareas (viveros, jardinería, visitas guiadas, etc.) con un potencial de desarrollo aún no agotado.

La sostenibilidad social, medioambiental y económica es la principal lección que cabe extraer de una experiencia tan original como la de La Fageda. Una sostenibilidad social que se basa



en la capacidad del proyecto de crear y mantener empleo para las personas con discapacidad intelectual y mental de su comarca. Una sostenibilidad medioambiental, por cuanto el proyecto potencia los recursos naturales de la zona y contribuye a su desarrollo. Una sostenibilidad económica, que se refleja en la evolución de sus ingresos, de su balance y del excedente de la cooperativa.

Para todo ello, La Fageda ha conseguido un nicho de mercado en el sector lácteo; y lo ha conseguido a partir de asegurar la calidad de sus productos y de competir en el mercado. A la visibilidad de la entidad ha contribuido en gran manera una política de comunicación inteligente, que ha sabido hacer llegar la profundidad del proyecto a los medios y, a través de ellos, a una sociedad necesitada de referentes éticos sólidos. Es esta respuesta de los consumidores y de la población en general la que, adicionalmente, impulsa a una serie amplia de patrocinadores a apoyar las actividades de la cooperativa.

## 9. Textils Mora

Textils Mora, S.A.L. es una empresa laboral, formada en 1991 a partir de una sociedad previa cuya suspensión de pagos propició que gran parte de los empleados tomarán el control de ésta e iniciaran una nueva andadura. La entidad desarrolla sus actividades en el sector del textil de hogar, especialmente mantas y colchas, y línea de descanso. Textils Mora, y sus marcas, tienen una posición de prestigio en el mercado nacional y de exportación, gracias a su política de calidad, diseño y moda, derivado de un proceso de gestión de la mejora continua.

Textils Mora, S.A.L. ha conseguido mantener una senda de crecimiento equilibrado desde su reconversión a sociedad laboral. La nueva orientación societaria cambió una fase de declive en una fase de despegue. Una de las innovaciones en organización más interesantes, y que les ha permitido obtener la estabilidad necesaria, a pesar de tener una base societaria amplia y formada por la gran mayoría de sus empleados (socios trabajadores), fue la elaboración de un “contrato social” que regulase las entradas y salidas en el accionariado, así como el reparto de posibles dividendos.

El hecho de ser una sociedad laboral repercute en la gestión de la empresa, en el sentido de la búsqueda de la maximización del valor social y la estabilidad de los empleos de los socios trabajadores, antes que anteponer la rentabilidad puramente. En los momentos difíciles, los valores compartidos de todo el grupo de propietarios/trabajadores ha permitido llevar la empresa hacia adelante remando todos hacia el frente. Los posibles problemas derivados de la organización de tal agrupación y los diferentes intereses fueron solucionados mediante un “contrato social” que respondía a las preguntas y cuestiones más importantes, tales como la entrada en el accionariado de la entidad, el plan de salida de éste y los repartos de beneficios.

Una de las mayores ventajas de abogar por la estabilidad del empleo, posibilitado por la especial relación entre los socios y los empleados, mismo colectivo prácticamente, al ser

una sociedad laboral, ha sido la viabilidad de establecer políticas de crecimiento estable, austeridad financiera y reinversión de beneficios en la planta productiva. De este modo, el resto de posiciones estratégicas (calidad, innovación, diseño) han podido fructificar en la generación de ventajas competitivas, clave del éxito de Textils Mora, S.A.L.

## 10. Tusgsal

TUSGSAL (Transporte Urbano y Servicios Generales, S.A.L.) es una empresa de transporte urbano de viajeros surgida de un proyecto privado fallido, que se ha ido consolidando en el tiempo como una de las mayores Sociedades Anónimas Laborales de Cataluña y de España. La empresa presenta un liderazgo sólido y un elevado grado de cohesión interna, percibe una elevada satisfacción de las Administraciones Públicas y de la población por la regularidad y eficiencia del servicio, y lleva a cabo procesos de modernización e innovación, introduciendo nuevas tecnologías y trabajando en un servicio integrado de transporte metropolitano.

La entidad se ha caracterizado por la defensa de un modelo de gestión de éxito, basado en los valores de la economía social y en un equipo de dirección de trayectoria contrastada, con la incorporación a la misma de nuevas generaciones con mayores niveles de formación a la vez que, asimismo, comprometidas con el enfoque social de la empresa. El lema “Sirviendo a la sociedad nos servimos a nosotros mismos” resume la filosofía de actuación de TUSGSAL: aportar soluciones eficientes y sostenibles a las necesidades de movilidad de las poblaciones que cubre, y hacerlo desde una Sociedad Anónima Laboral, que genera empleo para sus socios y para el conjunto de la sociedad y reparte su excedente de manera democrática.

Para atender las nuevas necesidades de la ciudadanía usuaria de los servicios proporcionados por TUSGSAL, la entidad lleva a cabo una adaptación permanente a su entorno (tales como los cambios urbanísticos en los municipios que cubre su actividad, o como la aparición de nuevas demandas de movilidad geográfica), y un esfuerzo de innovación permanente en pro de la calidad del servicio. El concepto de “Paz social activa” de que se enorgullece la entidad supone, a la vez, una garantía de fiabilidad y continuidad del servicio, en un sector donde la conflictividad laboral en otro tipo de empresas competidoras puede ser en ocasiones endémica.

En la cultura corporativa de la entidad, se apuesta por una idea de cooperativismo activo, orientado a la satisfacción de las necesidades que el mercado va marcando, a la vez que respetuosa con los ideales societarios de carácter igualitario. Dentro de tal activismo se encuentra, por ejemplo, el desarrollo de un grupo empresarial con actividades adicionales a la gestión clásica del transporte de viajeros, capaces de generar sinergias y, en definitiva, valor añadido empresarial y social.



## 11. Valrisco

Valrisco, Sociedad Laboral Limitada, y las sociedades que de ella se han ido derivando, constituyen un caso claro de organizaciones de la economía social desarrolladas voluntariamente por sus socios, sin la presión acuciante de una crisis laboral previa. Para este objetivo, la personalidad jurídica de la SLL se ha ido imponiendo a partir de 1995 en España por requerir un capital mínimo más bajo que otras modalidades (como las Sociedades Anónimas Laborales), y por la mayor sencillez de su gestión. El sector al que se dedica la organización es el de la enseñanza, mayoritariamente en régimen concertado con la Administración Pública, pero también en régimen privado cuando ello no es posible.

Un lema que de alguna manera resume la aportación principal de Valrisco-Colegios El Valle es el de “Un colegio de su tiempo”. En este lema confluyen las distintas perspectivas del proyecto empresarial: la de un modelo educativo laico, de calidad, que incorpora como elementos diferenciales la vocación de su profesorado y su apuesta por el bilingüismo y las nuevas tecnologías; la de un modelo de actividades (hostelería, limpieza, polideportivos, piscinas) gestionadas internamente; y la de una organización flexible y en crecimiento

“Un colegio de su tiempo” implica un esfuerzo por detectar necesidades no cubiertas o no plenamente cubiertas por la oferta educativa actual, y por dar respuestas eficientes a las mismas: cubrir todos las etapas educativas, disponer de un horario que permita la conciliación de la vida laboral y profesional, asegurar unos instrumentos pedagógicos modernos y eficaces, etc. Al mismo tiempo, Colegios El Valle proporciona una perspectiva de grupo educativo coherente, que evalúa internamente los avances educativos a nivel de ciclo, etapa, centro, etc., para definir un modelo en red en el que cada centro se beneficia de los avances pedagógicos de los demás.

Por último, cabe destacar en esta idea de “Colegio de su tiempo”, la integración en la vida educativa de los centros de factores sociales como el deporte, las actividades de naturaleza, la práctica de la cooperación al desarrollo, etc., como una manera de ampliar las capacidades sociales de los jóvenes y ofrecerles medios para el desarrollo práctico de los valores que estos centros propugnan.

## 12. Mutual Médica

Mutual Médica es una mutualidad de previsión social especializada en el colectivo médico. Sus principales valores giran en torno a la gestión de las contingencias relativas a aspectos como la jubilación, invalidez, muerte..., realizadas por un equipo profesional que comparte los valores mutualistas, y dirigido por profesionales del mismo ramo al que pertenecen éstos: los médicos. Se trata de una organización innovadora tanto en nuevos productos, como a nivel organizativo y de gestión y de atención al cliente (oficina virtual), para avanzar hacia la realización de su visión: ser la mutualidad de previsión social de todos los médicos de España.

Mutual Médica busca ofrecer tranquilidad a sus mutualistas ante las contingencias sociales. Esta es la base de su modelo de actividad, el cual le ha llevado a perdurar en el tiempo desde su creación en 1920. La entidad ha adoptado una política de gestión de riesgos acorde con el concepto de confianza para con sus mutualistas. La obligación autoimpuesta de controlar el riesgo de forma que se obtenga la capitalización suficiente como para cubrir los pagos por ocurrencia de las contingencias aseguradas de sus mutualistas, así como la exigencia de la inversión en activos no especulativos y con altos niveles de seguridad, junto con la profesionalización de la gestión y la creación del departamento de riesgos, ha permitido que la mutualidad haya alcanzado unos niveles de solvencia que más que triplican el mínimo exigido por ley.

Esta “provisión de tranquilidad”, como parte de la estrategia de Mutual Médica, forma parte del éxito de la entidad y de sus más de 90 años de recorrido. Sin embargo, también ha tenido que incidir en la transparencia de sus actividades de gestión para, así, ganarse la confianza de sus mutualistas e incorporar otros nuevos a su organización. Por tanto, la gestión prudente y la transparencia son características clave para obtener la confianza de los “clientes/mutualistas”.

Estas características han sabido conjugarse e implementarse, mejorándolas en los tiempos actuales mediante el recurso a una moderna gestión de personas que implica a los empleados gracias a los valores mutualistas compartidos y la satisfacción de un trabajo bien hecho, y el uso de las nuevas tecnologías que mejoran las relaciones y captación de “clientes”; sin olvidar, un trato humano y cercano con el “cliente”, porque, no olvidemos, éste es además un propietario de la organización.

### 13. Montepío Loreto

Constituida en 1970, Montepío Loreto es una institución privada de Previsión Social para los trabajadores del sector aéreo. Su principal cometido es la cobertura de las contingencias de previsión social, ofreciendo un complemento al sistema público de la seguridad social. Gracias a la fortaleza de sus valores (la competitividad y los bajos gastos de gestión, la cualificación de sus empleados, su experiencia y conocimiento del sector aéreo, la seguridad que aporta a sus mutualistas y su solidez patrimonial) y su capital relacional con los colectivos más allegados a los empleados de su sector objetivo (sindicatos y empresas del sector aéreo), se ha convertido en una de las mutualidades de ámbito estatal con mayores ingresos por primas y provisiones técnicas.

El “conocimiento de sus clientes y las buenas relaciones con los colectivos que los agrupan” es la clave del éxito de Montepío Loreto. Una entidad debe desmarcarse de sus competidores a través de una serie de características que las diferencien del resto de entidades que operan en el mismo sector y segmento de actividad; el caso de Montepío es un ejemplo a seguir por diversas razones, que se materializan en la consecución de competencias distintivas.



Efectivamente, una de estas competencias diferenciales es el hecho de que posea un gran conocimiento del sector aéreo y empresas auxiliares, dado que fue en su seno en donde nació. Sin embargo, este factor es sólo a nivel inicial, dado que la mutualidad ha continuado mejorando dicho conocimiento a través de su excelente relación con los colectivos de mutualistas, y a través de las organizaciones sindicales en los que están agrupados, así como a través de las empresas en las que trabajan (socios protectores).

Dentro de las teorías modernas de la dirección estratégica, basadas en las relaciones de las organizaciones con sus *stakeholders* (grupos de interés), Montepío Loreto sería un ejemplo de cómo identificar los colectivos con mayor poder sobre la generación de valor en la actividad (mapa de poder) y aprovecharlo para mejorar los resultados de la organización. Claro está, además de ser sus “clientes”, los mutualistas son propietarios de Montepío Loreto, lo cual redundaría en el mejor conocimiento del nicho de mercado (empleados del sector aéreo), y de sus necesidades, permitiendo ajustar y afinar aún más los productos ofertados, mediante la correcta gestión, ofreciendo los resultados esperados por los “clientes”.

## 14. Flisa

FLISA (Fundosa Lavanderías Industriales, S.A.) es una empresa líder en su sector y que basa su actividad en el trabajo de personas con discapacidad. La empresa se caracterizó desde sus orígenes por su capacidad de identificar una actividad económica, la lavandería industrial, de gran potencial de crecimiento, particularmente idónea para el empleo de algunas categorías de personas con discapacidad, y en la que las economías de escala y el progreso tecnológico resultan ser elementos diferenciadores adicionales frente a la competencia.

La empresa va añadiendo a la actividad económica central una serie de servicios adicionales, y los va integrando en una cadena de valor que trata de satisfacer todas las necesidades de su clientela en las áreas de actividad cubiertas por la entidad. Como resultante de todo ello, FLISA es actualmente una empresa que aumenta año a año su plantilla, compuesta de manera ampliamente mayoritaria por personas con discapacidad; que incrementa regularmente sus ingresos de explotación, y que presenta un resultado del ejercicio al alza en el período considerado. Resultado que, en última instancia, revierte en el aumento de los fondos propios de la entidad, en el aumento de sus inversiones y empleos, y en las mejoras sociales para su plantilla.

La gran lección del modelo de actividad de FLISA es su capacidad de generar empleo sostenible para personas con discapacidad, mediante una actividad competitiva en el mercado ordinario, a partir de una estructura empresarial flexible y adaptada al territorio. Generar empleo sostenible implica no sólo crear puestos de trabajo, sino hacerlo de manera estable, sin depender de ayudas directas a la explotación por parte de las Administraciones Públicas. Tal estabilidad se consigue en la empresa mediante el desarrollo de competencias diferenciales, tales como la integración de sus servicios, la disponibilidad de los mismos en todo el territorio nacional y su esfuerzo de innovación tecnológica.

Además, la sostenibilidad del empleo de las personas con discapacidad supone en la empresa un conjunto de apoyos específicos a sus trabajadores, tales como, por ejemplo, los referidos a la adaptación de los puestos de trabajo, o la cobertura de puestos de mayor responsabilidad a través de la promoción interna, que forman parte de la propia misión de la entidad.

## 15. Technosite

Fundosa Technosite es una sociedad anónima, controlada por el grupo Fundosa, que busca generar empleo de calidad para las personas con discapacidad compitiendo en un sector tecnológicamente avanzado, como es el de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. La empresa ha ido desarrollando distintas actividades TIC, desde las más conocidas como son el diseño y mantenimiento de páginas web, a las soluciones para los problemas de accesibilidad y usabilidad, y a las investigaciones más recientes en el campo de la interoperabilidad de distintas aplicaciones y dispositivos. A lo largo de sus trece años de vida, la empresa ha aumentado su empleo, en particular el de personas con discapacidad, y sus activos, con una rentabilidad financiera positiva, aunque moderada.

La integración de las personas con la tecnología es un lema que viene a reflejar bastante fielmente el sentido último de la actividad de Technosite. La empresa es un ejemplo que demuestra la viabilidad de iniciativas empresariales que apuestan por el desarrollo de nuevas tecnologías, por el empleo de personas con discapacidad, y por la sensibilidad de la sociedad a las necesidades de accesibilidad y usabilidad de distintos colectivos sociales.

Esta integración de las personas con la tecnología es también una necesidad en las empresas clientes de Technosite, que la empresa trata de resolver de una manera global. La complejidad de la normativa legal en este sector, de los dispositivos y aplicaciones disponibles, de los estándares técnicos más utilizados, etc., hace que los clientes reclamen no sólo soluciones tecnológicas eficientes, sino también certificación, consultoría, investigación social, análisis re buenas prácticas, etc.

El ejemplo de Technosite ha demostrado que es posible llevar a cabo una actividad rentable en las áreas de actividad mencionadas, a partir de una base laboral con un alto porcentaje de personas con distintas discapacidades (visuales, sensoriales, psíquicas), y un porcentaje elevado de personas tituladas. La experiencia de gestión laboral de la empresa muestra, asimismo, que es posible conciliar la vida profesional y laboral de las personas con discapacidad, en un entorno empresarial de alta productividad.

## 16. Tasubinsa

La empresa Tasubinsa (Talleres Auxiliares Navarra, S.A.) es un caso destacado de entidad generadora de empleo para personas con discapacidad intelectual, que dispone de un



amplio apoyo social e institucional, y en la que la forma jurídica de Sociedad Anónima está al servicio del objetivo social de la empresa, que no tiene ánimo de lucro.

Para desarrollar sus actividades, la empresa dispone de catorce plantas de trabajo, distribuidas por distintas poblaciones de la Comunidad Foral de Navarra, lo que otorga a Tasubinsa una desconcentración de sus recursos que facilita la inserción laboral de sus trabajadores. En las plantas propias se lleva a cabo las tareas de subcontratación industrial y montaje que constituyen el elemento más característico de la cadena de valor de la empresa, mientras que, en los casos de los Enclaves Laborales y los Centros de Consolidación, el trabajo de la empresa se realiza en las instalaciones de los clientes.

El empleo de personas con discapacidad intelectual en un proceso productivo competitivo y flexible es la característica esencial del modelo de generación de valor de Tasubinsa, en el que el fin básico de la entidad, crear y mantener empleo para este tipo de trabajadores, no está en contradicción con el mantenimiento de un alto nivel de la calidad de sus servicios.

Para que la flexibilidad productiva de la empresa, que es su característica económica más significativa, sea posible, se requiere una amplia disponibilidad de plantas industriales y de servicios propios, así como una amplia cartera de clientes, que incluye a empresas nacionales y multinacionales tan significativas como Volkswagen, BSH, Schneider o El Corte Inglés.

Tasubinsa ha mostrado que la vía de normalización laboral de las personas con discapacidad a través de los Centros Especiales de Empleo es, además de un vehículo para la creación de empleo protegido y de una vía para el tránsito al empleo ordinario en algunos casos, un instrumento muy útil para la flexibilidad productiva de las empresas clientes; lo que se lleva a cabo en algunos casos mediante acuerdos contractuales con las mismas para la creación en ellas de Enclaves Laborales o de Centros de Consolidación, según corresponda.

## 17. Zoveco

Zoveco, S.L (Zonas Verdes Cordobesas) es una empresa de inserción laboral que desarrolla su labor de incorporación del colectivo de jóvenes en situación o riesgo de exclusión a través de las actividades de jardinería, limpieza, y albañilería. La entidad nació a partir de la experiencia de una asociación (ADSAM), con el objetivo de actuar como puente entre las labores de taller ocupacional realizadas en ADSAM y el mercado de trabajo. La visión de Zoveco es ser el último eslabón en la inserción de los jóvenes objetivo. Zoveco, S.L. considera que el proceso de inserción laboral debe pasar por la obtención por parte de la persona a ser reinsertada de un verdadero trabajo, de unas tareas constantes y homogéneas en el tiempo que le permitan desarrollar las competencias personales y profesionales que le permitirán encontrar un trabajo en el mercado laboral.

Para conseguir este objetivo, determinado por la visión de Zoveco, S.L. de ser el último eslabón en la cadena educativa de susodicha persona, la empresa ha tenido que recorrer un

largo camino de más de 20 años en los que ha ido aprendiendo a desarrollar una gestión profesional. Ya en sus inicios percibieron que la “imagen de marca” de empresa social les podría servir de puerta de entrada, tanto en el ámbito de los trabajos para el Sector Público, como para las empresas privadas, aunque no les aseguraría la continuidad en la prestación de éstos a largo plazo. El aura de empresa social sí permite el acceso a contratos, pero lo que permite el acceso a contratos duraderos y continuados en el tiempo es la competitividad y la creación de valor en el cliente. En el caso de las Administraciones Públicas, y para con la sociedad, esta creación de valor es doble: económica y social.

Por tanto, Zoveco, S.L. sabe que debe “construir la imagen social mediante la consecución de su objetivo de inserción laboral, haciéndolo posible construyendo su imagen de empresa profesional, competitiva y con servicios de valor añadido”, lema que resume en gran medida sus aspiraciones generales. La capacidad de innovación en nuevos servicios, la mejora en los procesos actuales, la búsqueda de nuevas actividades en las que diversificar la actividad, la progresiva profesionalización de la gestión y la apuesta por formar y educar a esos jóvenes a los que hay que reinsertar en la sociedad y el mercado laboral marcarán las posibilidades de que Zoveco, S.L. continúe creciendo en pro de la visión que se estableció en su génesis.

## 18. Mapiser

Mapiser (Manipulado y Servicios Picarral, S.L.) es una entidad que centra todas sus actividades en la inserción sociolaboral de sus empleados. La entidad fue creada por la Fundación Picarral, una entidad sin ánimo de lucro surgida a raíz de la acción social de una Asociación de Vecinos de Zaragoza. Mapiser tiene como actividad principal la de manipulados industriales, aunque también se dedica a la limpieza de graffitis y zonas públicas, y la fabricación de envases y embalajes de madera, así como otras actividades que realiza a través de alianzas con otras empresas de inserción.

La Fundación Picarral, junto con su centro de formación laboral SERPI, y la entidad Mapiser, conforman una cadena de valor donde el empleado a ser insertado pasa por un proceso completo e integrado de inserción. De este modo, desde la Fundación se actúa para la captación de personas, especialmente jóvenes, con necesidad de ser insertadas o evitar que sean disgregadas de la sociedad. SERPI se encarga del proceso inicial formativo, mientras que Mapiser actúa en la última fase, realizando todo el proceso de valoración de necesidades, capacitación y colocación de la persona, así como del posterior seguimiento.

Ahora bien, para poder realizar esta última fase del proceso de integración, Mapiser necesita generar actividad económica que le permita conformar puestos de trabajo remunerados para el colectivo de personas en inserción, dado que es una de las condiciones que se autoimponen las empresas de inserción. Para conseguir esto, Mapiser trabaja en base a un sistema de gestión de la calidad que le permite aportar valor a sus clientes, vía precios competitivos y servicios diferenciados e innovadores.



El lema propuesto, por lo tanto, sería “avanzando hacia una doble gestión empresarial integrada, para la captación de clientes en busca de servicios competitivos, innovadores, y satisfactorios, de modo que el proceso de integración laboral sea también innovador y satisfactorio”. Con este lema se pretende explicar que Mapiser ha sido capaz de obtener resultados satisfactorios en su proceso de integración (fines) gracias al hecho de haber luchado por alcanzar esta categoría en sus procesos de prestación de servicios (medios).

## 19. Berziklatu

La Diputación Foral de Bizkaia fundó, junto a Emaús Bilbao y Rezikleta (dos cooperativas del ámbito del reciclaje y la inserción laboral), la empresa Berziklatu, una entidad de tratamiento de residuos voluminosos que aportara soluciones hacia la consecución de los objetivos del Plan de Gestión de Residuos de la región. Esta empresa, a su vez, se estableció como empresa de inserción para ayudar a los colectivos en situación o peligro de exclusión social a reincorporarse al mercado laboral. De este modo, todos los socios vieron sus expectativas y necesidades cubiertas.

Berziklatu, S.L., a través de la actividad de tratamiento de este tipo de residuos establece programas de inserción, actuando en colaboración con la administración pública, cumpliendo con los objetivos marcados para su constitución, alineados estos con el desarrollo sostenible del Territorio Histórico de Bizkaia. El lema que parece regir en Berziklatu, S.L. es “hacia una sociedad sostenible”. Qué se entiende por desarrollo sostenible queda perfectamente definido en teoría a través del recurso a las tres áreas que una economía debe desarrollar paralelamente si quiere crecer sin problemas: tanto a nivel económico, como social, como medioambiental.

Según la Estrategia Española de Desarrollo Sostenible, se requieren planteamientos que fomenten un enfoque integrador de la dimensión económica, social, ambiental y global de la sostenibilidad del desarrollo con los objetivos de: garantizar la prosperidad económica, asegurar la protección del medio ambiente, evitar la degradación del capital natural, fomentar una mayor cohesión social teniendo en cuenta las tendencias demográficas actuales y contribuir solidariamente al desarrollo de los países menos favorecidos en aras de la sostenibilidad global.

El Territorio Histórico de Bizkaia ha recogido su propia estrategia de desarrollo sostenible en el Programa Bizkaia 21, además de disponer del Plan de Gestión Integral de Residuos; como parte de su desarrollo, la Diputación Foral de Bizkaia, en cooperación con entidades del tercer sector han creado una entidad mixta sin ánimo de lucro para que avance en algunos de los objetivos específicos: la eliminación de los residuos y la maximización en su reutilización; todo ello, debería alcanzarse con un coste mínimo para el ciudadano. De ahí, la importancia de establecer sistemas de mejora continua, que permitan controlar los costes y mejorar la eficiencia de los procesos.

## 20. Confraria de Roses

La Confraria de Pescadors (cofradía de pescadores) de Roses es una de las entidades de este tipo más importantes de Cataluña. Las Cofradías (denominación que reciben los gremios de pescadores en España desde hace varios siglos) agrupan tanto a armadores, como a marineros, estableciéndose como centros de apoyo social y económico de ambos grupos. La Confraria de Roses, en concreto, ha conseguido pervivir en el tiempo por medio de una gestión profesional moderna, de una cultura corporativa basada en la flexibilidad y la comunicación, y de la fidelidad a sus valores propios sociales, creando no sólo valor económico y social para sus socios, sino también para el conjunto de la sociedad de Roses y su comarca.

El lema de la Confraria de Pescadores de Roses podríamos decir que es “una gestión profesionalizada del ciclo integral de la pesca para apoyar al ciclo integral del pescador”. El ciclo integral de la pesca gestionado por la Cofradía pasa por la salida al mar por parte de los cofrades, estando representados tanto los armadores como los marineros; previamente a la salida, hay que considerar que la Cofradía ha facilitado las instalaciones, la compra de los materiales y de algunos de los elementos comunes del puerto; a su llegada al puerto, los pescadores venderán su pescado en la Lonja de la Cofradía.

A partir de ahí, en la planta de procesado se pre-elaborará el pescado y el marisco, congelándolos si es necesario, y envasándolos para proceder a su distribución a mayoristas y cadenas; la comercialización ha sido facilitada por una de las empresas de la Cofradía. Es, en cierto modo, un proceso de desintermediación del proceso de captura, procesado y venta del pescado.

Respecto al ciclo del pescador, éstos pueden sentirse apoyados por la Cofradía desde que son formados para pasar a continuación a formar parte de la tripulación de un buque; o, en el caso de que sean armadores, tienen a su disposición apoyo logístico y de repuestos, comercial y de asesoramiento. Por último, una vez que han terminado su carrera profesional en el sector, pueden disfrutar de los beneficios que aporta la Casa del Jubilado.

## 21. Mondragón

Mondragón es el grupo cooperativo por excelencia en la Comunidad Autónoma vasca y en toda España, con el prestigio y la responsabilidad que le proporciona el haberse ido desarrollando a lo largo de más de cinco décadas y haber alcanzado unas cifras espectaculares de empleo, ingresos, patrimonio neto, inversiones y gasto en Investigación y Desarrollo.

De la experiencia de la Corporación Mondragón se pueden deducir una lección general, además de las muchas de tipo particular que cada área de actividad o cada cooperativa en concreto puede aportar: los elevados rendimientos de su apuesta por un modelo cooperativo basado en la intercooperación, la innovación y la adaptación al entorno.



La intercooperación es la manera que el grupo tiene de referirse a la explotación en clave cooperativa de las sinergias derivadas de su estructura multisectorial, asegurando siempre la rentabilidad de cada proyecto concreto para impedir que una solidaridad malentendida menoscabe la solvencia de la Corporación.

La apuesta por la innovación, que arranca ya formalmente desde 1974 con la creación de Ikerlan, se concreta en unas elevadas tasas de gasto en I+D respecto al valor añadido generado por el grupo, y tiene en el Polo Garaia un punto de referencia de indiscutible modernidad y proyección a medio y largo plazo.

En cuanto a la adaptación al entorno, la Corporación Mondragón ha hecho frente, a lo largo de sus más de cinco décadas de vida, a situaciones económicas muy distintas (desarrollismo en España en los años sesenta; aproximación inicial a la Comunidad Económica Europea en los setenta; crisis industrial y entrada en la actual Unión Europea en los ochenta; adaptación a la globalización de los mercados en los 90 y en la década actual). Las lecciones aprendidas de todo ello por el grupo serán, seguramente, muy útiles para encarar una situación económica actual compleja, que, en 2008, repercutió de manera bastante intensa sobre la rentabilidad de la Corporación.

## Lecciones transversales

Como resumen general de las conclusiones y recomendaciones que se ha ido poniendo de manifiesto a lo largo de este capítulo, cabe destacar la presencia sistemática de algunos rasgos transversales a los distintos casos analizados: la pertenencia indiscutible a la economía social de las organizaciones estudiadas, que se diferencian claramente en su mapa de valores de las empresas ordinarias controladas por el capital; su orientación hacia la viabilidad a largo plazo, basada en la satisfacción de las necesidades de su clientela; la elevada creación de puestos de trabajo que ello comporta; la apuesta por la calidad de los procesos productivos de las empresas, como una garantía única de su sostenibilidad; la vinculación al territorio, frente a otras concepciones más impersonales; la elevada frecuencia del trabajo colaborativo en red; la variedad de formas jurídicas de las empresas del sector, y de los sectores productivos en que ejercen su actividad; y el desarrollo a lo largo del tiempo de grupos empresariales en torno a una empresa innovadora inicial.

La vocación de pertenencia a la economía social es una constante de las entidades analizadas a lo largo de esta investigación. Todas las organizaciones estudiadas se reconocen en los valores sociales solidarios, que trascienden los objetivos meramente económicos convencionales para introducir aspectos como el mantenimiento de los puestos de trabajo en peligro, la defensa laboral de colectivos sociales con particulares dificultades de inserción, la democratización en la toma de decisiones, la participación activa de las personas que constituyen su base social y laboral, la vinculación al territorio, etc.

Ahora bien, en todos los casos considerados se comprueba que las organizaciones más eficaces de la economía social tienen una orientación muy clara a la satisfacción de las nece-

sidades de su clientela, a la calidad de sus productos y servicios, a la innovación, y, en definitiva, a la competitividad entendida en el mejor de los sentidos; una competitividad y orientación hacia el mercado, como manera más segura de desarrollar la organización de una manera sostenible. De este modo, el encuadramiento de estas empresas en la economía social es para ella un reto adicional para liderar sus mercados y fidelizar una demanda cuya estabilidad no radica en el carácter social de las empresas que la sirven sino en la eficacia de las mismas.

La competitividad de las empresas de la economía social es así la mejor garantía para la creación y mantenimiento de los puestos de trabajo de las mismas. En general, las empresas de la economía social que se ha ido estudiando muestran una importante creación de puestos de trabajo, tanto en cantidad como en calidad. Son entidades que trabajan en actividades tanto del sector primario como de la industria y de los servicios; desarrollando, en general, procesos de producción intensivos en trabajo, e incentivando la carrera profesional de sus trabajadores dentro de la empresa, mediante distintos sistemas de promoción interna. En la mayoría de las ocasiones, el empleo creado tiene un componente femenino bastante elevado, y la cualificación del personal es media baja; no obstante, se ha podido comprobar en otros casos que el sector de la economía social también acoge empresas con trabajadores de niveles de especialización y titulación alto y muy alto.

Además, los casos de éxito de la economía social destacan por el estímulo que proporcionan a la actuación de las personas más emprendedoras de la empresa, por la flexibilidad organizativa interna de sus trabajadores y de sus procesos de producción (que garantiza una mejor adaptación a las oscilaciones de la demanda), y por el impacto positivo para la entidad de lo que en alguna entidad concreta denominan la paz social activa de la misma, o dicho de otra forma, las mejoras de productividad que se deriva de unas relaciones laborales democráticas, participativas y mutuamente beneficiosas.

Otro elemento común que surge de manera transversal en los casos investigados es el de la preocupación por asegurar la calidad de los procesos productivos, mediante dos grandes instrumentos: la formación continua del personal y la certificación de los procesos de las empresas, ya sea mediante certificaciones más estandarizadas (ISO 9001, ISO 14.000, proceso de EFQM), como de certificaciones técnicas específicas en determinados sectores industriales.

La vinculación al territorio resulta esencial en la mayor parte de los casos descritos en esta investigación, pues las características de la economía social hace que sean relativamente pocas las empresas de la muestra que trabajan a escala internacional y globalizada, mientras que encontramos muchos casos de empresas orientadas a mercados regionales, comarcales e incluso locales. Vinculación al territorio significa aquí la identificación con un espacio social determinado, con unos recursos productivos próximos y necesitados de una gestión sostenible, con unos valores extraeconómicos que se desea mantener y reforzar.

En la vinculación al territorio se encuentra también otra característica común de la mayoría de las empresas analizadas: su trabajo en red, muy vinculado al trabajo de otras empresas del sector, de sus asociaciones representativas y de las entidades sociales y adminis-



traciones públicas más directamente vinculadas a las necesidades sociales y a los colectivos poblacionales que las iniciativas tratan de cubrir.

Desde el punto de vista del análisis económico convencional, la gran mayoría de las empresas consideradas han experimentado en el último quinquenio una expansión considerable de su actividad, ya en términos de volumen de su balance, de incremento de su inmovilizado material, de reforzamiento de su patrimonio neto, o de sus resultados económicos. La crisis económica en curso no ha significado hasta ahora la desaparición de ninguno de los proyectos empresariales analizados, aunque evidentemente se ha dejado sentir en algunos casos (relativamente minoritarios) en forma de menores ingresos o de reducción del excedente empresarial.

Se ha comprobado que las actividades de la economía social pueden revestir en la práctica cualquier forma jurídica, aunque, como es lógico, en la mayoría de las ocasiones se trata de empresas cooperativas. En efecto, otras fórmulas jurídicas (sociedades laborales, sociedades limitadas, sociedades anónimas controladas por empresas de la economía social; empresas de inserción, mutualidades y mutuas, cofradías de pescadores, etc.) pueden ser perfectamente vehículos de una vocación empresarial de tipo social, ateniéndose a su marco regulador propio y a la aplicación efectiva de los valores de la economía social.

Del mismo modo, se ha constatado a lo largo del estudio que los casos de éxito empresarial en la economía social se producen tanto en el sector primario como en la industria y en los servicios, aunque dado el peso de los servicios en la economía española sea este último sector el que, lógicamente, presenta una mayoría de casos.

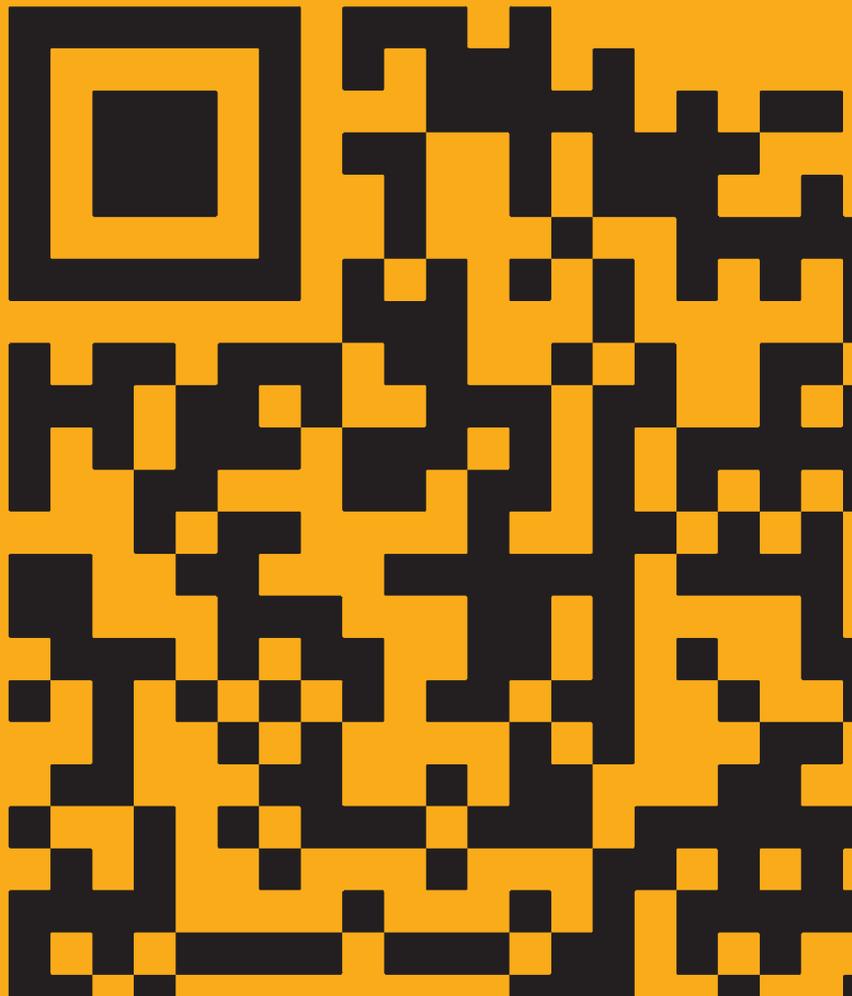
A menudo, la actividad de las empresas de éxito de la economía social da lugar a grupos de empresas, en ocasiones de gran tamaño en términos de facturación, empleo, etc. A medida que cada empresa individual se va desarrollando, va accediendo a nuevas oportunidades de actividad, a economías externas y de alcance, que en ocasiones suponen una ampliación y diversificación considerable de sus actividades. En todos los casos analizados, esta actividad grupal se ha mantenido dentro de los límites de la economía social, y no ha dado lugar, pues, a la centrifugación de la misma hacia las entidades mercantiles ordinarias.

El resumen del resumen es, en definitiva, que economía social y viabilidad empresarial sostenible van de la mano cuando se aúnan valores sociales, personas emprendedoras, organizaciones flexibles y trabajo bien hecho.



# 4

## BIBLIOGRAFÍA



- Ansola, A. (2005). "Una Pesca Feliz: A Propósito de Alfredo Saralegui y sus Pósitos de Pescadores (1915-1936)". VIII Congreso de la Asociación Económica de Historia Económica. Galicia.
- Antuñano, I. (2009): Los Centros Especiales de Empleo y el acceso al empleo de las personas con discapacidad. CIRIEC-España (mimeo).
- Aparicio y otros (2008): "Como gobernar y gestionar una cooperativa en un sector agrario en crisis: Pastores Grupo Cooperativo y el sector de la ganadería ovina en Aragón". 27 Congreso Internacional de CIRIEC, Sevilla, 22-24 de septiembre.
- Barea, J. y Monzón, J.L. (1995): Las cuentas satélite de la Economía Social en España; una primera aproximación, Ed. CIRIEC-España, Valencia.
- Barea, J. y Monzón, J.L. (2007): Manual para la elaboración de las cuentas satélite de las empresas de la Economía Social: cooperativas y mutuas, realizado para la Comisión Europea, Dirección General de Empresa e Industria, por CIRIEC, Valencia.
- Boletín Económico de ICE (2009): nº 2969, "La distribución comercial en España 2008".
- Centro Corporativo (2009): Perfil Corporativo, 2009. En [www.mondragoncorporation.com](http://www.mondragoncorporation.com)
- CEPES (2009): Empresas Relevantes de la Economía Social, 2008/2009
- CEPES (2009): La Economía Social en España, 2008/2009
- Chaves, R. y Monzón, J.L. (2001): "Economía Social y sector no lucrativo: actualidad científica y perspectivas", CIRIEC-España, nº 37, p. 7-33.
- Chaves, R. (2002): "Politiques publiques et économie sociale en Europe: le cas de l'Espagne", Annals of Public and Cooperative Economics, Vol. 73, Nº 3, p. 453-480.
- Comisión de las Comunidades Europeas (2004): Comunicación al Consejo, al Parlamento Europeo, al Comité Económico y Social Europeo y al Comité de las Regiones sobre fomento de las cooperativas en Europa (23 Febrero 2004, Com(2003)18)
- Consejo Económico y Social Europeo (CESE) (2000): Dictamen Ces242/2000 Do C117 De 26.04.2000, "Economía Social y Mercado Único".
- Consejo Económico y Social Europeo (CESE) (2004) (14 Octubre 2004): Dictamen sobre la "Capacidad de adaptación de las pymes y de las empresas de la economía social a los cambios impuestos por el dinamismo económico".
- Comité Económico y Social Europeo (CESE) (2009) (1 de octubre de 2009): Dictamen de iniciativa INT/447 sobre "Distintos tipos de empresa".
- Confederación Española de Mutualidades (2009). "Memoria de Actividades 2008". Madrid.
- Cooperatives Europe (2006): Performance report 2006, [www.coopseurope.coop](http://www.coopseurope.coop).
- Defourny, J. y Monzón Campos, J. (eds.) (1992): Économie sociale (entre économie capitaliste et économie publique) / The Third Sector (cooperatives, mutual and nonprofit organizations). De Boeck Université - CIRIEC, Bruxelles.
- Franquesa, R. (2004). "Las Cofradías en España: Papel Económico y Cambios Estructurales". Gabinete de Economía del Mar, Universitat de Barcelona. Mimeo.



- FUNDIBES (2009): Anuario Iberoamericano de la Economía Social, nº 0-2009.
- GARBIKER: [http://garbiker.bizkaia.net/Esp/ca\\_Pag\\_367.htm](http://garbiker.bizkaia.net/Esp/ca_Pag_367.htm)
- ICEA - Instituto de Ciencias del Seguro: <http://icea.es>
- IDESCAT - Instituto de Estadística de Cataluña: <http://www.idescat.cat/>
- INE - Instituto Nacional de Estadística: <http://www.ine.es>
- Ley 4/1997, de 24 de Marzo, de Sociedades Laborales.
- Marm (2010). "Estadísticas Pesqueras". Abril 2010. Madrid.
- Ministerio de Trabajo e Inmigración - Seguridad Social (1995). "Historia de la Seguridad Social". En: <http://www.seg-social.es>
- Mondragón: "1958-2008. La experiencia cooperativa de Mondragón" En [www.mondragoncorporation.com](http://www.mondragoncorporation.com)
- Mondragón (2009): Informe Anual, 2008
- Montepío Loreto (2008): Informe de gestión.
- Montepío Loreto (2009): Informa, Mayo 2009.
- Monzon, J.L. (1989): Las cooperativas de trabajo asociado en la literatura económica y en los hechos, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Madrid.
- Monzon, J.L., Demoustier, D., Sajardo, A. y Serra, I. (dir) (2003): El Tercer sector no lucrativo en el Mediterráneo. La Economía Social de no mercado. I. España, Francia, Grecia Italia y Portugal, CIRIEC-España, Valencia.
- Monzón, J.L. y CHAVES, R. (2008): La Economía Social en la Unión Europea, Comité Económico y Social Europeo (CESE), Bruselas.
- Monzón, J.L. (coord.) (2009): Informe para la elaboración de una Ley de Fomento de Economía Social, Ministerio de Trabajo e Inmigración, Madrid.
- Navas (2008). "Mutualidades de Previsión Social en España: una panorámica de las eternas olvidadas". I Congreso Ibérico de Actuarios, Lisboa
- ONCE (2008): Memoria de la ONCE y su Fundación.
- Ossorio, C. (2010). "Érase una vez... 90 años de reivindicaciones". Gaceta Médica Digital - Año VIII, Núm.331.
- Parlement, Commission de L'emploi et des Affaires Sociales (2006): Rapport sur un modèle social européen pour l'avenir. (2005/2248 /INI).
- SABI: <http://sabi.bvdep.com>
- Suara Cooperativa (2009): Manual d'Acollida
- Suara Cooperativa (2009): Memòria de sostenibilitat, 2008
- Valentín Antón, J. (2010): "25 años sirviendo a la sociedad". Marzo





Sectores de la  
**nueva  
economía**  
**20+20**

economía  
**social**  
www.eoi.es

El proyecto **Sectores de la Nueva Economía 20+20** desarrolla experiencias empresariales basadas en formas de gestión presentes en la *Nueva Economía* con el fin de promover sus valores y claves de éxito, tal y como se contempla en el Plan Estratégico eoi2020.

Los primeros estudios de este proyecto analizan cinco sectores fundamentales para el desarrollo de la economía española en las próximas décadas: *Economía Abierta*, *Economía Digital*, *Economía Social*, *Economía Verde* e *Industrias de la Creatividad*.



con la cofinanciación de



UNIÓN EUROPEA  
FONDO SOCIAL EUROPEO

“El FSE invierte en tu futuro”



POLITÉCNICA

