



Gredos San Diego, Sociedad Cooperativa Madrileña³



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.

³ CIRIEC España agradece a D. Carlos Pedro de la Higuera Gómez, Director General de Gredos San Diego, D^a 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

