



Cooperativas

Centro de Enseñanza Samaniego, Soc. Coop.⁴



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).

⁴ 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

