Sociedades Laborales

Valrisco, Sociedad Laboral Limitada[21]

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 trabajadotes) 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.

[21] 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 demanda 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

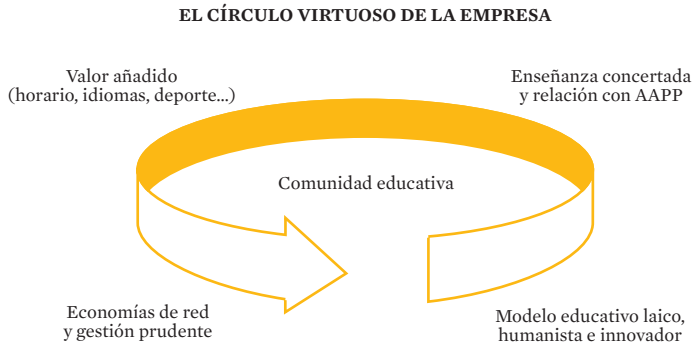
Elecciones del modelo de actividad	Descripción de los elementos que constituyen el modelo de actividad
Metas del proyecto empresarial	Crear empleo y valor añadido empresarial y social, por medio de un modelo educativo integrado y de calidad.
Cliente objetivo	Padres que valoran los elementos diferenciales 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