

**Universidad Internacional de La Rioja
Facultad de Empresa y Comunicación**

Servicio de Intervención Centrado en la Persona (SIP)

Trabajo fin de grado presentado por: INÉS MARÍA LOSA LARA
Titulación: GRADO EN ADE
Modalidad de trabajo: TRABAJO FIN DE GRADO
Director: JUAN PEDRO MELLINAS

Ciudad: Tomelloso
Fecha: 18/06/2018
Firmado por: INÉS MARÍA LOSA LARA

RESUMEN

Este trabajo parte de la importancia de la detección precoz en el Alzheimer y se centra en la creación de una unidad de memoria y un servicio de rehabilitación integral para personas recién diagnosticadas, o en fases iniciales de la enfermedad de Alzheimer y también de otras enfermedades neurodegenerativas como el Parkinson, Esclerosis o Daño Cerebral Sobrevenido.

Siendo la persona el centro de nuestras actuaciones, creemos en la necesidad de crear un itinerario terapéutico personalizado y adaptado a cada paciente, podríamos hablar de un "traje a medida", porque no hay dos pacientes iguales. La idea es "hilvanar" un patrón general al que luego daremos forma en cada caso que atendamos, teniendo en cuenta la historia la persona, sus necesidades, sus gustos, las capacidades que aún conserva y su proyecto vital.

Nuestro carácter de Asociación nos permite acceder a convocatorias de subvenciones y ayudas de carácter social.

Palabras claves:

Alzheimer, Parkinson, Prevención, Envejecimiento activo, Terapias no farmacológicas

ABSTRACT

This final degree Project starts from the importance of early detection in Alzheimer's and focuses on the creation of a memory unit and a comprehensive rehabilitation service for newly diagnosed people, or in the early stages of Alzheimer's disease and also of other neurodegenerative diseases such as Parkinson's, Sclerosis or Cerebral Damage Onset.

Being the person the center of our actions, we believe in the need to create a personalized therapeutic itinerary adapted to each patient, we could speak of a "tailor-made suit", because no two patients are the same. The idea is to connect a general pattern that we will then give shape in each case we attend, taking into account the person's history, their needs, their tastes, the capacities they still have and their life project.

Our Association character allows us to access calls for subsidies and social aid.

Keywords:

Alzheimer, Parkinson, Early -Detection, Active aging, Non-pharmacological therapies

INDICE

1	introducción.....	7
1.1	Planteamiento general	8
1.2	Presentación del problema.....	9
1.3	Nueva línea de negocio de AFAL Tomelloso.....	10
1.4	Formulación de objetivos	10
1.4.1	Objetivos generales	10
1.4.2	Objetivos específicos	11
2	Análisis estratégico	11
2.1	Misión, visión, valores	11
2.1.1	Misión	11
2.1.2	Visión	11
2.1.3	Valores.....	11
2.2	Análisis del macro entorno, entorno genérico o entorno externo: Pestel	12
2.2.1	Político	12
2.2.2	Económico	13
2.2.3	Socio-cultural	14
2.2.4	Tecnológico.....	14
2.2.5	Ecológico	15
2.2.6	Legal	15
2.3	Análisis interno.....	16
2.3.1	Factores comerciales. Servicios prestados	16
2.3.2	Factores técnicos. Instalaciones	17
2.3.3	Factores humanos y de gestión	17
2.3.4	Factores financieros.....	18
2.3.5	Estructura de los Gastos	19
2.4	Análisis del entorno específico, las 5 fuerzas de Porter.....	19
2.4.1	Poder de Negociación de los Clientes.....	19
2.4.2	Poder de negociación de los Proveedores	19
2.4.3	Rivalidad entre competidores	20
2.4.4	Productos sustitutivos (Servicios sustitutivos)	20
2.4.5	Barreras entrada y salida	20
2.5	Dafo	20
2.6	Came	21
2.7	Modelo de Negocio	22
2.7.1	Canvas (Social Business Model Canvas).....	22

3	Plan de marketing	24
3.1	Marketing Mix.....	24
3.1.1	Product (Producto: Servicio).....	24
3.1.2	Price (Precio)	25
3.1.3	Promotion (Promoción)	25
3.1.4	Place (Distribución)	26
3.2	Costes de marketing	26
4	Plan de operaciones.....	27
4.1	Localización	27
4.2	Descripción del proceso del sip.....	27
4.3	Recursos necesarios.....	28
4.4	Costes operativos	28
5	Plan de organización y RR.HH.....	29
5.1	Recursos humanos necesarios	29
5.2	Organigrama	29
5.3	Política estratégica de RR.HH.....	30
5.4	Planes de formación.....	32
5.5	Costes de RR.HH.....	32
6	Plan financiero	33
6.1	Inversiones.....	33
6.2	Análisis de ingresos y gastos	34
6.2.1	Ingresos previstos	34
6.2.2	Gastos previstos	37
6.2.3	Umbral de rentabilidad	38
6.3	Plan de tesorería.....	39
6.4	Estados financieros previsionales: Cuenta de PYG y Balance	41
6.5	VAN y TIR	46
7	Conclusiones, limitaciones y plan de contingencia	47
8	Bibliografía	48
9	Anexos	51

INDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Distribución de la Financiación de AFAL Tomelloso. <i>Fuente: Elaboración Propia</i>	18
Ilustración 2: CANVAS. <i>Fuente: Elaboración propia</i>	23
Ilustración 3: Marketing Mix. <i>Fuente www.robortoespinosa.es (Espinosa, 2018)</i>	24

INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Población potencial del Centro de Día "San Rafael". <i>Fuente INE</i>	10
Tabla 2: Servicios actuales del Centro de Día San Rafael. <i>Fuente Afal. Elaboración propia</i> 16	
Tabla 3: Utilización actual de las instalaciones. <i>Fuente Afal Tomelloso. Elaboración propia</i> 17	
Tabla 4: Plantilla actual Centro Día San Rafael. <i>Fuente Afal Tomelloso. Elaboración propia</i>	17
Tabla 5: Fuentes de financiación de AFAL Tomelloso. <i>Fuente: Elaboración Propia</i>	18
Tabla 6: Poder de negociación de los clientes. <i>Fuente: Afal Tomelloso. Elaboración propia</i> 19	
Tabla 7: Poder de negociación de los Proveedores. <i>Fuente: Afal Tomelloso. Elaboración propia</i>	20
Tabla 8: DAFO. <i>Fuente: Elaboración propia</i>	21
Tabla 9: Análisis CAME. <i>Fuente: Elaboración propia</i>	22
Tabla 10: Precios Programa Atención Personalizada. <i>Fuente: Elaboración propia</i>	25
Tabla 11: Coste inicial en publicidad. <i>Fuente: Elaboración Propia</i>	27
Tabla 12: Dependencias disponibles para el SIP en Centro S.Rafael. <i>Fuente: Elaboración Propia</i>	28
Tabla 13: Gastos operacionales. <i>Fuente: Elaboración propia</i>	29
Tabla 14: Perfiles necesarios para llevar a cabo el SIP. <i>Fuente: Elaboración propia</i>	30
Tabla 15: RRHH necesarios para llevar a cabo el SIP	32
Tabla 16: Costes mensuales y anuales de RRHH. <i>Fuente Elaboración propia</i>	33
Tabla 17: Relación de inversiones y cuadro de amortización. <i>Fuente: Elaboración propia a partir de presupuesto solicitado y Agencia tributaria (1)</i>	33
Tabla 18: Ingresos previstos. Escenario Probable. <i>Fuente: Elaboración propia</i>	35
Tabla 19: Ingresos previstos: Escenario Pesimista. <i>Fuente: Elaboración propia</i>	36
Tabla 20: Ingresos previstos. Escenario Optimista. <i>Fuente: Elaboración propia</i>	37
Tabla 21: Umbral de Rentabilidad. <i>Fuente: Elaboración propia</i>	38
Tabla 22: Presupuesto de Tesorería. Año 2019	40
Tabla 23: Presupuesto de Tesorería. Período 2019-2023	41
Tabla 24: Cuenta de Pérdidas y Ganancias Previsional. Año 2019	42
Tabla 25: Cuenta de Pérdidas y Ganancias Previsional. Período 2019-2023	43

Tabla 26: Cuenta de PyG Previsional. Escenarios pesimista y optimista.....	44
Tabla 27: Balance Previsional. Período 2019-2023	45
Tabla 28: Balance previsional. Escenario pesimista	45
Tabla 29: Balance previsional. Escenario optimista	46

INDICE DE ANEXOS

<i>Anexo 1: Plano del Centro de Día San Rafael.....</i>	<i>51</i>
<i>Anexo 2: Organigrama actual AFAL Tomelloso (sin el SIP).....</i>	<i>52</i>
<i>Anexo 3: Nuevo Organigrama AFAL, con SIP</i>	<i>52</i>
<i>Anexo 4: Horario actual SED.....</i>	<i>54</i>
<i>Anexo 5: Horario nuevo servicio SIP</i>	<i>54</i>
<i>Anexo 6: Fachada Centro de Día San Rafael. Fuente: Afal Tomelloso.....</i>	<i>55</i>

1 INTRODUCCIÓN

Hemos alargado la esperanza de vida, pero no su calidad. No existe un fármaco que cure, ni tan siquiera que pueda frenar por completo el deterioro cognitivo. En esta introducción comenzaremos hablando, brevemente, sobre el Alzheimer para situarnos ante el problema sobre el que va a pivotar el recurso social objeto de nuestro trabajo, lo haremos desde un punto de vista epidemiológico, pues al hablar de recursos socio sanitarios nos interesa conocer el impacto de la enfermedad sobre la sociedad.

Continuaremos con una breve exposición, que se desarrollará mejor en el punto 1.1., sobre la Asociación de Familiares de Enfermos de Alzheimer de Tomelloso y su Centro de Día San Rafael, entidad para la que elaboraremos el business plan de su nueva línea de negocio.

La Confederación Española de Asociaciones de Familiares de Enfermos de Alzheimer, CEAFA, se refiere a la Enfermedad de Alzheimer y a su epidemiología como:

“Una causa de demencia, la principal, pero no la única. Tal como la describió Alois Alzheimer, es una enfermedad degenerativa cerebral en la que se pierden neuronas, se produce el acúmulo de una proteína anormal (amiloide) y muestra lesiones características (placas seniles y ovillos neurofibrilares).(...)

Los cambios demográficos que sufren las sociedades occidentales con el aumento de la esperanza de vida y por tanto de enfermedades más habituales a edades avanzadas, han hecho que las demencias en general y la enfermedad de Alzheimer en particular, hayan pasado a ser consideradas un problema de salud de capital importancia”.

La enfermedad de Alzheimer constituye la primera causa de demencia (hasta el 70%) en los países desarrollados. Presenta un importante impacto socio sanitario, tanto por su frecuencia como por ser una de las causas más habituales de discapacidad en el adulto. Es una patología ligada al envejecimiento que aumenta en mayores de 65 años, siendo la prevalencia de un 7% en este grupo de población, y próxima al 50% en mayores de 85 años. Dado que el envejecimiento poblacional actual y proyectado son crecientes, la enfermedad de Alzheimer es un problema socio sanitario de primera magnitud. En la actualidad en España la cifra de personas afectadas es de aproximadamente 1.200.000, cifra que se aproxima a los 5.000.000 si contamos con la familia.” (CEAFA, 2018)

Estamos ante una enfermedad en progresión creciente y que requiere de unos recursos socio-sanitarios especializados. No tiene cura a día de hoy, pero hay terapias no farmacológicas que contribuyen al enlentecer la enfermedad y la conservación el máximo tiempo posible de las capacidades cognitivas y físicas de la persona.

En la intervención no farmacológica cobran especial protagonismo las Asociaciones de Familiares de Enfermos de Alzheimer cuya probada experiencia de casi treinta años en el cuidado a personas con Alzheimer y sus familias, las ha llevado a convertirse en auténticas

“empresas” gestoras de recursos especializados. Así, han ido incorporando a lo largo de los años un amplio espectro multidisciplinar de profesionales que llevan a cabo los distintos tratamientos con las personas afectadas y sus familias: psicólogos, trabajadores sociales, terapeutas ocupacionales, fisioterapeutas, auxiliares, médicos, enfermeros,..., a los que últimamente también se unen otras disciplinas como los logopedas, o los músico-terapeutas.

Y en este marco, en 1997 en Tomelloso, localidad del noreste de Ciudad Real de 36.281 habitantes censados en 2017 (Instituto Nacional de Estadística, 2018), nace la entidad sin ánimo de lucro “Asociación de Familiares de Enfermos de Alzheimer de Tomelloso”, también conocida por sus siglas “AFAL TOMELLOSO” (<http://afaltomelloso.info/>, 2018). Entre sus fines están, aunar fuerzas en la lucha contra la enfermedad y servir de ayuda a otros familiares con la misma problemática. En 2005, con el apoyo de particulares, instituciones públicas y entidades financieras, logran inaugurar su Centro de Día “San Rafael”, con capacidad para 40 personas, y cuya propiedad y gestión pertenece a dicha Asociación.

En 2011 AFAL Tomelloso es declarada entidad de Utilidad Pública e interés social. En 2016 obtiene la Certificación de Calidad ISO 9001/2008 y en 2017 la adaptación a ISO 9001/2015.

En 2017 y ante la falta de espacio, con las 40 plazas ocupadas y perspectivas de crecimiento, la Junta Directiva decide llevar a cabo una ampliación del Centro de Día, obras que finalizan en 2018 posibilitando que la Consejería de Bienestar Social autorizara un aumento de plazas, pasando de las 40 existentes a las 60 actuales. Convirtiéndose así en el Centro de Día Especializado con mayor número de plazas de la provincia de Ciudad Real.

1.1 PLANTEAMIENTO GENERAL

AFAL Tomelloso es una entidad sin ánimo de lucro declarada de **utilidad pública**, cuya forma jurídica es la de **Asociación**, por tanto, aunque la gestión de este tipo de negocio sea muy similar al de una empresa con ánimo de lucro, salvo en el importante matiz de la ausencia de lucro, estaremos a las particularidades de este tipo de entidades: un plan contable específico de asociaciones, obligaciones fiscales específicas, y en cuanto a transparencia y rendición de cuentas anuales estaremos a lo que la normativa indica en materia de entidades de utilidad pública. (Ministerio del Interior, 2018)

Al ser entidad sin ánimo de lucro se acoge a **la exención de IVA** recogido en el artículo 20 de la Ley 37/1992 de 28 de diciembre, del Impuesto sobre el Valor Añadido (BOE 28 de diciembre, 1992)

El Centro “San Rafael” está especializado en demencias y cuenta con un servicio de estancias diurnas, tanto públicas, concertadas con la Junta de Comunidades de Castilla-La Mancha, como privadas. De las 60 plazas disponibles, en la actualidad están ocupadas 43 y

se atiende a personas de las localidades de Tomelloso, Argamasilla de Alba, Socuéllamos, y Cinco Casas.

Con una plantilla de 13 profesionales, que relataremos con precisión en apartados posteriores, los servicios que presta actualmente son: Servicio de Estancias Diurnas (SED) con transporte adaptado, así como atención social y psicológica a familias y Grupo de Ayuda Mutua (GAM). Respecto del personal contratado la previsión a corto, medio plazo es de aumentar la plantilla acorde con el crecimiento que se espera del número de plazas ocupadas.

En cuanto a la financiación de AFAL Tomelloso, aunque lo veremos en profundidad, adelantamos que proviene de subvenciones públicas, ayudas de entidades privadas, donaciones y financiación propia (cuotas de socios y de usuarios).

1.2 PRESENTACIÓN DEL PROBLEMA

Los nuevos retos a los que se enfrenta AFAL Tomelloso son los siguientes:

- Una **nueva mentalidad**: la persona deja de ser sujeto que recibe asistencia para pasar a ser el centro de la intervención psicosocial. Persona con determinadas patologías, una de ellas el Alzheimer, pero con un proyecto vital que hay que cuidar y promocionar. Se impone una intervención que ha de ser **integral, personalizada y continuada en el tiempo**.
- **Nuevos recursos financieros**. La financiación pública disminuye progresivamente, las Asociaciones deben buscar nuevas fórmulas de financiación, propia o ajena, que nos consoliden como lo que son, entidades eficaces y eficientes, que se mantienen en el tiempo, y con cada vez mayor independencia de las subvenciones. Esto o morir, porque la financiación pública cada vez es menor.

Estos dos retos unidos nos obligan a pensar en nuevos servicios, una nueva línea de negocio que contemple esa intervención “a medida” de la persona:

Veamos la población potencial de AFAL Tomelloso, para ello miraremos su radio de influencia, se quiere destacar que en dichas poblaciones cercanas no existe ningún servicio de este tipo, especializado en Alzheimer y Demencias.

Tabla 1: Población potencial del Centro de Día "San Rafael". Fuente INE

LOCALIDAD	km	Población Censo 2017	Población Censo 2011	TOTAL pob >65 (2011)	Prevalencia > 65 (2011)	PENSION MEDIA***	PENSION MEDIA VIUDEDAZ***	RECURSOS EN LA LOCALIDAD		
								CENTRO ESPECIALIZADO	CENTRO NO ESPECIALIZADO	RESIDENCIA
Tomelloso	0	36.281	39.093	5.707	14,6%	1.021,71	668,25	NUESTRO	SI	SI
Argamasilla de Alba	9	6.928	7.416	1.224	16,5%	1.021,71	668,25	NO	SI	SI
Alameda de Cervera	16	255**	No disp*	*	*	1.021,71	668,25	NO	NO	NO
Cinco Casas	25	612**	No disp*	*	*	1.021,71	668,25	NO	NO	NO
Socuéllamos	25	12.342	13.725	2.481	18,1%	1.021,71	668,25	NO	SI	SI
Arenales de San Gregorio	26	622	718	178	24,8%	1.021,71	668,25	NO	NO	NO
Pedro Muñoz	28	7.467	8.639	1.523	17,6%	1.021,71	668,25	NO	SI	NO
POBLACIÓN 0 A 30 KM		63.640	69.591	11.113	16,0%					

Notas:

Fuente: Instituto Nacional de Estadística

Tabla: Elaboración Propia

*Datos no disponibles en el INE por tratarse de pedanías de Alcázar de S.Ju

** Fuente: Wikipedia

***Fuentes pensiones medias: Ministerio Trabajo y Seguridad Social

1.3 NUEVA LÍNEA DE NEGOCIO DE AFAL TOMELLOSO

Crearemos una unidad de tratamiento terapéutico y de rehabilitación integral de la persona con Alzheimer y otras enfermedades neurodegenerativas como el Parkinson, la Esclerosis o el Daño Cerebral Adquirido. Se creará un itinerario terapéutico, centrado en la persona, que desde un patrón general, se adapte a las necesidades de cada individuo, un **Servicio de Intervención Centrada en la Persona**, que denominaremos **SIP**.

Aprovecharemos los recursos físicos y técnicos del Centro de Día no utilizados por el Servicio de Estancias Diurnas (SED), ya sea por salas libres de uso, o por horarios diferentes a los de SED (desde la comida no se utiliza ni las salas de terapia, ni el gimnasio, con lo que tendríamos toda la tarde para tratamientos específicos y adaptados a la persona).

Optimizaremos los recursos humanos existentes, ampliaremos jornadas hasta las 40 horas y/o realizaremos nuevas contrataciones.

1.4 FORMULACIÓN DE OBJETIVOS

1.4.1 Objetivos generales

El objetivo general de este Trabajo Fin de Grado es analizar la viabilidad de la nueva línea de negocio de AFAL Tomelloso, pasando de prestar solamente SED a ser capaces de trazar un itinerario terapéutico individualizado y centrado en la persona.

Supone un cambio de mentalidad para la Asociación: pasar de pensar en global, a pensar en individual, de poner en el centro la enfermedad, a poner el centro a la persona.

Yo haremos desde dos enfoques fundamentales: su puesta en marcha y su sostenibilidad en el tiempo.

1.4.2 Objetivos específicos

- Analizar el entorno externo de la Asociación, reflexionando sobre el entorno político, económico, socio-cultural, tecnológico, ecológico y legal de AFAL Tomelloso, Lo haremos desde el marco LoNG Pestel, concretaremos cada aspecto del Pestel en nuestra realidad: Tomelloso y su comarca. Este análisis nos proporcionará información sobre las oportunidades y las amenazas de nuestra organización.
- Análisis del entorno interno de AFAL Tomelloso. Nos ayudará mucho la experiencia de 20 años de antigüedad para hacer un buen análisis de los factores comerciales, técnicos, humanos y financieros, así como de los clientes de la entidad, de los principales proveedores, de la competencia, y de los servicios sustitutivos que puedan ofrecer otras entidades y satisfacer las mismas necesidades que nosotros, y de las principales, más que barreras, dificultades para poner en marcha un servicio como el nuestro
- Redefinir la estructura organizativa existente para adaptarla al nuevo servicio que va a prestar AFAL Tomelloso, optimizando recursos humanos e instalaciones.
- Elaboración de un plan de marketing para presentar el nuevo servicio y que con él seamos capaces de llegar a más personas afectadas de enfermedades neurodegenerativas y mejorar su calidad de vida.
- Estudio de la viabilidad económica y financiera de nuestro nuevo proyecto.

2 ANÁLISIS ESTRATÉGICO

2.1 MISIÓN, VISIÓN, VALORES

2.1.1 Misión

“No podemos curar, pero si sabemos cuidar”. Veinte años avalan a AFAL Tomelloso en el cuidado de las personas con Alzheimer y en el acompañamiento a sus familias, proporcionando terapias no farmacológicas a los pacientes y apoyo al familiar cuidador, así como representando al colectivo Alzheimer. (<http://afaltomelloso.info/>, 2018)

2.1.2 Visión

“Un mundo libre de Alzheimer” y mientras llegue, AFAL Tomelloso trabajará en la defensa de la derechos de las personas con Alzheimer y sus familias, promoviendo su calidad de vida defendiendo su dignidad. (<http://afaltomelloso.info/>, 2018)

2.1.3 Valores

En 2011 AFAL Tomelloso fue declarada Entidad de Utilidad Pública. Los valores que sostienen nuestra entidad son:

Humildad: Con la persona como centro de nuestra atención

Respeto: Basado en la defensa de la dignidad de la persona con Alzheimer y su familia

Transparencia: En la gestión de los recursos económicos y en las decisiones y acciones.

Compromiso: Con la mejora de la calidad de vida de las personas con Alzheimer y sus familias y con la sociedad, siendo voz del colectivo en medio de ella.

Coherencia: Con los valores de la entidad

Colaboración: Con distintas entidades públicas y privadas, sintiéndonos un eslabón necesario en la cadena de la lucha contra el Alzheimer. (<http://afaltomelloso.info/>, 2018)

2.2 ANÁLISIS DEL MACRO ENTORNO, ENTORNO GENÉRICO O ENTORNO EXTERNO: PESTEL

PESTEL es una herramienta de análisis del entorno genérico que nos va a permitir evaluar el entorno en el que se encuentra nuestro negocio. Su nombre es el acrónimo de las iniciales de elementos: **P**olíticos, **E**conómicos, **S**ocio-culturales, **T**ecnológicos, **E**cológicos y **L**egales. Estos factores interactúan entre ellos, si uno cambia, los demás también.

El análisis externo nos ayudará a detectar amenazas y oportunidades.

Antes de pasar a analizar cada uno de los aspectos de PESTEL en nuestro negocio, es necesario definir su **alcance geográfico**: AFAL Tomelloso, en sus estatutos se define como una asociación de carácter comarcal. Por tanto el alcance geográfico de AFAL Tomelloso, el **LoNG PESTEL**, es local, lo que marcará la definición de nuestro marco PESTEL.

2.2.1 Político

Aunque aterricemos en la política local y sobretodo regional qué es la que más nos afecta, no podemos pasar por alto el marco político nacional en el que nos movemos.

A nivel estatal, se trazan los grandes ejes en materia de política de bienestar social y sanidad que luego cada autonomía desarrolla según sus particularidades. El panorama político actual es de confrontación y falta de consenso, dificultad extrema para gobernar, que ha derivado en una moción de censura que ha echado del Gobierno al Partido Popular. Un estrenado Gobierno en minoría, que quiere lucir buena imagen, pero sin ningún margen de actuación fuera del que pudiera venir de pactos con nacionalistas, independentistas y extrema izquierda. Si bien es cierto que los gobiernos de signo socialista históricamente se identifican con las políticas sociales, arrancamos la legislatura con la primera dificultad para nuestro colectivo: El Plan Nacional de Alzheimer, cuyo borrador se encontraba muy avanzado con el anterior Gobierno, ahora tiene que volver a partir de cero en las negociaciones políticas. Un Plan necesario, que vertebré políticas justas, y defienda derechos para los afectados por esta enfermedad. Un Plan Nacional que ha sido promovido

por las asociaciones de Alzheimer de España, CEAFA, en colaboración con el IMSERSO y el Centro de Referencia Estatal de Alzheimer, CREA, y en el que se ha trabajado para que su aprobación marcara un hito en materia de Alzheimer en España. (CEAFA, 2017)

A nivel regional y local se traslada también la incertidumbre política, y a un año escaso para elecciones, todo es posible. La política regional es la que más influye en nuestra organización, pues el peso de las políticas de Bienestar Social, recaen en este Gobierno, la mayor parte de la financiación pública actual viene del Gobierno Regional a través de su Consejería de Bienestar Social. Hasta ahora, los partidos de gobierno, de uno u otro signo han respetado todos los programas que vienen llevándose a cabo en las Asociaciones. Sin embargo depende mucho de quien gobierne la fecha de publicación de las convocatorias de subvenciones, con el consiguiente riesgo de retraso del pago de sus libramientos.

A nivel local sucede lo mismo, cinco fuerzas políticas. Hasta la fecha, unos y otros partidos han respetado el Convenio de colaboración que permite tener plazas municipales a disposición de los ciudadanos, pero la cuantía del mismo está supeditada a los intereses del partido que se encuentre en el gobierno.

2.2.2 Económico

En el panorama nacional, a nivel económico, nos encontramos con un país que sale de la crisis, así lo demuestran las cifras del PIB o del paro, sin embargo, cunde en la sociedad la idea de que la recuperación va a velocidades diferentes y que no termina de llegar a las familias. No obstante, es un hecho constatable el aumento del PIB en máximos históricos, 24.999€ (INE, 2018), la disminución del paro registrado, 3.252.130 (SEPE, 2018), la creciente contratación, 8.774.116, un 3,82% más que en 2017 (SEPE, 2018), una prima de riesgo a 15/06/2018 que se sitúa en 92 puntos (datosmacro.com, 2018) cuando llegó a 637 puntos en verano de 2012 (datosmacro.com, 2012), y unos tipos de interés en la zona euro en negativo (Euribor-rates.eu, 2018), aunque se prevé ligero y progresivo aumento de los mismos, actualmente favorecen el consumo y la inversión. Todo ellos son indicadores de una recuperación certera.

En contraste, a nivel regional, Castilla-La Mancha se sitúa en el vagón de cola de dicha recuperación. El PIB per cápita se situó en 2017 en 19.681€ (INE, 2018), ocupando el decimoquinto lugar sólo por encima de las CCAA de Andalucía y Extremadura y las ciudades autónomas de Ceuta y Melilla, es decir, nos encontramos en un territorio con la menor tasa de riqueza por habitante de España, lo que sin duda influirá en las opciones de gasto de las familias

Por otro lado hay que destacar en positivo que ser una Asociación es una ventaja a la hora de poder acceder a recursos que provengan de subvenciones públicas, ayudas de instituciones públicas y privadas, así como poder llevar a cabo otros modelos de financiación como el Crowdfunding.

2.2.3 Socio-cultural

La dimensión socio cultural recoge las tendencias e influencias de factores como el nivel educativo, las variables demográficas, el ritmo de envejecimiento de una población, la distribución de la renta o las distintas pautas culturales.

Nos encontramos con una población cada vez más envejecida, cada vez vivimos más pero no con una mejor calidad de vida, en tanto en cuanto, existen enfermedades sin cura, como la que nos ocupa. Consecuencia del envejecimiento de la población es también el incremento grandísimo del gasto sanitario.

A la vez nos encontramos también ante un interés creciente por mantener una vida lo más activa posible a medida que avanza la edad.

El hecho de que la Enfermedad de Alzheimer no esté reconocida como discapacidad, supone una merma en los derechos de las personas con Alzheimer. Es una reivindicación de los colectivos que luchamos por la causa del Alzheimer conseguir que el diagnóstico de la enfermedad lleve consigo también el reconocimiento de la discapacidad. No olvidemos que la enfermedad de Alzheimer es incapacitante.

Los profesionales médicos minusvaloran la investigación socio-sanitaria y las intervenciones no farmacológicas en personas con enfermedad de Alzheimer

2.2.4 Tecnológico

La presencia de las Nuevas Tecnologías es incuestionable, afecta a nuestra forma de relacionarnos con los demás, a nuestros hábitos de consumo, a nuestro tiempo libre, y por supuesto al cuidado y preocupación por nuestra salud.

El auge de las redes sociales es una oportunidad para las entidades sin ánimo de lucro tanto en la captación de socios, como en la de recursos.

Pero la tecnología también forma parte de las terapias con enfermos de Alzheimer como lo ponen de manifiesto multitud de aplicaciones diseñadas para el entrenamiento cognitivo.

En este sentido, el Gobierno de Castilla-La Mancha, a propuesta de la Federación Castellano-Manchega de Alzheimer, FEDACAM, viene financiando un programa de estimulación cognitiva a dicha federación (Gobierno Regional Castilla-La Mancha, 2018)

2.2.5 Ecológico

Aunque este aspecto parezca ajeno al objeto de nuestro negocio, es cierto que la protección medioambiental, la gestión de los residuos o el consumo de energía, son factores a considerar en cualquier proyecto

Debemos considerar el marco legislativo en materia de protección del medio ambiente y en nuestra política deberá estar siempre presente la concienciación social ecológica actual y futura.

2.2.6 Legal

Aspecto muy importante, es muy numerosa la normativa a tener en cuenta por una Asociación declarada de Utilidad Pública. (CEAFA, 2018) (Ministerio del Interior, 2018):

<p>Normativa Básica Estatal</p>	<p>Ley Orgánica 1/2002, Derecho de Asociación. BOE 26/03/2002</p> <p>Ley Orgánica 10/1995, del Código Penal -artículos 510 al 521. BOE 24-11-1995.</p> <p>Real Decreto 949/2015, Reglamento del Registro Nacional de Asociaciones. BOE 24-10-2015</p> <p>Real Decreto 1740/2003, sobre procedimientos relativos a asociaciones de utilidad pública. BOE 13-01-2004</p> <p>Orden INT/1089/2014, por la que se aprueba el modelo de memoria de actividades a utilizar en los procedimientos relativos a asociaciones de utilidad pública. BOE 27-06-2014.</p> <p>Ley 39/2006, de Promoción de la Autonomía Personal y Atención a las personas en situación de dependencia.</p>
<p>Normativa Contable</p>	<p>Real Decreto 1491/2011, aprueba las normas de adaptación del PGC de las entidades sin fines lucrativos y el modelo del Plan de Actuación de las entidades sin fines lucrativos... (En su disposición derogatoria única, derogó el Real Decreto 776/1998, de 30 de abril). BOE 24-11-2011</p> <p>Resolución ICAC 26-3-13, por la que se aprueba el Plan de Contabilidad de las entidades sin fines lucrativos y Resolución ICAC 26-3-13, por la que se aprueba el Plan de Contabilidad de pequeñas y medianas entidades sin fines lucrativos.</p> <p>Real Decreto 1740/2003, sobre procedimientos relativos a asociaciones de utilidad pública.</p>
<p>Normativa Fiscal</p>	<p>Ley 49/2002, de régimen fiscal de las entidades sin fines lucrativos y de los incentivos fiscales al mecenazgo. BOE 24/12/2002.</p> <p>Real Decreto 1270/2003, por el que se aprueba el Reglamento para la aplicación del régimen fiscal de las entidades sin fines lucrativos y de los incentivos fiscales al mecenazgo. BOE 23-10-2003</p>

Otras Normativas	<p>Ley 43/2015, del Tercer Sector de Acción Social.</p> <p>Ley 45/2015, de Voluntariado.</p> <p>Ley 22/2003, Concursal. BOE 10/7/2003</p> <p>Ley 38/2003, General de Subvenciones. BOE 18/2/2004.</p>
Normativa Específica de Castilla-La Mancha	<p>Decreto 3/2016, por el que se establece el catálogo de servicios y prestaciones económicas del Sistema para la Autonomía y Atención a la Dependencia en la Comunidad Autónoma de Castilla-La Mancha y se determina la intensidad de los servicios y el régimen de compatibilidades aplicable.</p> <p>Ley 7/2014, de Garantía de los Derechos de las Personas con Discapacidad en Castilla-La Mancha.</p>

2.3 ANÁLISIS INTERNO

A través de este análisis veremos los recursos y capacidades de la entidad, detectando fortalezas y debilidades que nos ayudará a conocer la ventaja competitiva de la entidad.

Al ser una entidad en funcionamiento, lo enfocaremos reflexivamente, analizando los servicios que se prestan, instalaciones, factor humano y de gestión y factores financieros.

2.3.1 Factores comerciales. Servicios prestados

Los servicios que presta actualmente son los siguientes:

SERVICIOS ACTUALES QUE SE PRESTAN EN EL CENTRO DE DÍA SAN RAFAEL

Acogida e información a las familias que reciben el diagnóstico de Alzheimer.

Formación a familias y cuidadores

Grupo de ayuda mutua (GAM)

Asistencia psicológica al cuidador y al paciente

Servicios de fisioterapia y terapia ocupacional.

Servicio de estancias diurnas (horario de 09.00 a 17:00)

Servicio de transporte adaptado.

Programa de termalismo terapéutico (organizado por la Federación Castellano-Manchega de Asociaciones de Alzheimer, FEDACAM)

Tabla 2: Servicios actuales del Centro de Día San Rafael. Fuente Afal. Elaboración propia

El carácter de las plazas del Servicio de Estancias Diurnas del Centro de Día es el siguiente:

- Plazas públicas: 24 (20 Concierto JCCM y 4 Ayuntamiento de Tomelloso)
- Plazas privadas, 36

2.3.2 Factores técnicos. Instalaciones

AFAL Tomelloso cuenta con las siguientes instalaciones ubicadas en el Centro de Día San Rafael, de su propiedad. Un Centro de 700m² de superficie construida y 1300m² de jardín.

En el **Anexo 1** se encuentra el plano de la superficie construida y la ubicación de las salas en donde se va a llevar a cabo el SIP:

DEPENDENCIA	HORARIO ACTUAL SED	DÍAS
Sala Terapéutica 1	09:00 a 14:00	Lunes a Viernes
Sala Terapéutica 2	Mañanas (ocasionalmente)	Lunes a Viernes
Gimnasio y sala de Fisioterapia	09:00 a 14:00	Lunes a Viernes
Sala de Psicología	09:00 a 13:00	Lunes a Viernes
Comedor	09:00 a 17:00	Lunes a Viernes
Sala de medicación y curas	09:00 a 17:00	Lunes a Viernes

Resto de dependencias: despachos, 8 aseos (3 de ellos geriátricos), pasillos, archivo y garaje.

Tabla 3: Utilización actual de las instalaciones. Fuente Afal Tomelloso. Elaboración propia

En cuanto al servicio de transporte adaptado, se dispone de dos vehículos cuya antigüedad supera los 10 años, por lo que se hace necesario pensar en su renovación.

2.3.3 Factores humanos y de gestión

13 profesionales que prestan sus servicios al SED del Centro de Día (**Tabla 4**)

La Gestión del Centro de Día, se lleva a cabo por la Gerente y la Jefa de Administración (que también es la Presidenta de la Asociación).

El capital humano es factor clave en la prestación de los servicios de AFAL Tomelloso.

Trabajador	Nivel de formación	Experiencia previa (años)	Antigüedad Asociación	Tipo de Contrato	Jornada h/semana
Gerente-Trabajador Social	Diplomado Trabajo Social y Master Gestión Centros	10	13	Indef.	40
Fisioterapeuta	Diplomado en Fisioterapia	12	20	Indef.	20
Psicólogo	Licenciado en Psicología	1	5	Indef.	20
Terapeuta Ocupacional 1	Diplomada en Terapia Ocupacional	0	13	Indef.	30
Terapeuta Ocupacional 2	Diplomada en Terapia Ocupacional	2	3	Indef.	30
Auxiliar 1 y Conductora 1	Auxiliar de clínica, Permiso conducir B	3	13	Indef.	40
Auxiliar 2 y Conductora 2	Auxiliar de clínica, Permiso conducir B	4	12	Indef.	40
Auxiliar 3 y Conductora 3	Auxiliar de clínica, Permiso conducir B	3	10	Indef.	35
Auxiliar 4 y Conductora 4	Auxiliar de clínica, Permiso conducir B	0	8	Indef.	30
Auxiliar 5	Auxiliar de clínica	4	13	Indef.	35
Auxiliar 6	Auxiliar de clínica	0	12	Indef.	35
Jefe Administración	BUP- COU (Finalizando ADE)	18	4	Indef.	40
Limpiadora	ESO	10	3	Indef.	20

Tabla 4: Plantilla actual Centro Día San Rafael. Fuente Afal Tomelloso. Elaboración propia

2.3.4 Factores financieros

Fuentes de financiación

CARÁCTER	%	DESCRIPCIÓN DE LA FINANCIACIÓN
PUBLICA	65,92%	Concierto de 20 plazas con la Junta de Comunidades de Castilla-La Mancha
		Convenio de 4 plazas con el Ayuntamiento de Tomelloso
		Subvención en concepto de la "X" del IRPF (desde 2018 está transferida a las CCAA)
		Subvenciones de las Consejerías de Bienestar Social y Sanidad.
		Subvención de la Diputación Provincial de Ciudad Real.
PRIVADA	1,78%	Entidades financieras
PROPIA	32,30%	Cuotas de usuarios y socios
		Donativos

Tabla 5: Fuentes de financiación de AFAL Tomelloso. Fuente: *Elaboración Propia*



Ilustración 1: Distribución de la Financiación de AFAL Tomelloso. Fuente: *Elaboración Propia*

Liquidez (Fuente Afal Tomelloso)

El Ratio de liquidez del año 2017 fue del 8,45 (7,11 en 2016), es decir que por cada euro de deuda AFAL hace frente con 8,45€ de su activo corriente. Es un ratio muy alto que denotaría exceso de recursos ociosos, aunque creo que necesario dada las características del sector

El Ratio de liquidez inmediata, el efectivo sobre el pasivo corriente, es de 4,75 en 2017 (4,57 en 2016), también muy elevado.

Período medio de cobro (Fuente Afal Tomelloso)

En el caso de facturas de usuarios: 5 días

En el caso de la Junta de Comunidades de Castilla-La Mancha: 60 días

En Subvenciones y Convenios depende de la aprobación de presupuestos y de la agilidad de las administraciones para sacar convocatorias y resolverlas, entre la resolución y el cobro pueden pasar varios meses, esta es una gran dificultad que hace necesario disponer siempre de gran cantidad de efectivo para poder hacer frente a todos los compromisos.

Período medio de pago: 30 días (*Fuente Afal Tomelloso*)

Nivel de morosidad: No apreciable, prácticamente inexistente. (*Fuente Afal Tomelloso*)

2.3.5 Estructura de los Gastos

El 73% de los Gastos actuales son gastos sociales (sueldos y salarios y seguridad social)

El resto corresponde a mantenimiento de Centro de Día y gastos de actividades.

2.4 ANÁLISIS DEL ENTORNO ESPECÍFICO, LAS 5 FUERZAS DE PORTER

Dimensión más pequeña del entorno de AFAL Tomelloso. El entorno específico nos ayuda a detectar oportunidades y amenazas. Es muy intuitivo.

2.4.1 Poder de Negociación de los Clientes

Los clientes se dividen en 4 categorías, veamos sus definiciones y su poder de negociación:

CLIENTE	DEFINICIÓN	PODER DE NEGOCIACIÓN
SOCIOS	Pilar de la asociación. Pagan cuota anual y participan con voz y con voto en las decisiones de la Asamblea General de Socios. A mayor número de socios, más solidez de la Asociación.	ALTO La condición de socio, con voz y voto, le confiere un importante poder de negociación.
VOLUNTARIOS	Capital intangible. Se compromete de forma libre y altruista con la Asociación. Como los socios, dan solidez a la Asociación.	ALTO Existen muchas asociaciones de carácter social en la localidad de Tomelloso, por lo que el potencial voluntario tiene muchas opciones donde desarrollar su vocación altruista a los demás
USUARIOS	Personas que asisten al Servicio de Estancias Diurnas. Pagan una cuota mensual que varía dependiendo del carácter, público o privado, de la plaza.	BAJO Al ser el único centro especializado de la comarca, nos situaríamos como único proveedor y multitud de clientes, con un poder de negociación bajo, esto aumentaría nuestro potencial de ganancias
JCCM	El contrato suscrito con esta institución del concierto de 20 plazas públicas. Cliente de mayor peso	ALTO Un único cliente y multitud de proveedores, su poder de negociación es muy alto, fija los precios máximos y por tanto disminuye considerablemente nuestro potencial de ganancias.

Tabla 6: Poder de negociación de los clientes. Fuente: Afal Tomelloso. Elaboración propia

2.4.2 Poder de negociación de los Proveedores

Por orden de importancia, destacamos los siguientes:

PROVEEDOR	DEFINICIÓN	PODER DE NEGOCIACIÓN	
CATERING	Empresa de servicio de catering de las comidas: No existe otro en un radio de 44km, lo que supone una debilidad para la Asociación.	MUY FUERTE	Único proveedor, dominante, puede imponer precios y condiciones. Las comidas son un componente esencial de nuestro servicio,
SUMINISTROS	Gasoil, Energía Eléctrica, Gas Natural y operadoras de telefonía: sus precios exceden de nuestro control	FUERTE	Oligopolios con fuerte poder de negociación
MANTENIMIENTO INSTALACIONES	Climatización, desratización, desinfección, desinsectación, incendios, alarma,....	MEDIO	Existe un número moderado como para poder negociar con ellos condiciones y precios de los mismos
RESTO DE GASTOS	Muy variados y de menor consideración	DEBIL	Existen suficiente número de proveedores que nos facilitan su adquisición al mejor precio en relación a la calidad que exigimos.

Tabla 7: Poder de negociación de los Proveedores. Fuente: Afal Tomelloso. Elaboración propia

2.4.3 Rivalidad entre competidores

Nuestra ventaja competitiva se basa en la especialización. En la comarca de Tomelloso actualmente no existe ningún Centro de características similares al nuestro, existen Centros de Día y Residencias, pero ninguno especializado en Demencias, como es el nuestro. No obstante, debido al envejecimiento poblacional y al aumento de casos de demencia, se prevé un aumento de la competencia.

2.4.4 Productos sustitutivos (Servicios sustitutivos)

No existen servicios que respondan a las necesidades de la persona con Alzheimer. Sin embargo, hay una amenaza permanente: Centros de Día no especializados y Residencias tratan de “copiar” nuestro modelo, aunque distan mucho de conseguirlo. Un dato: nuestra ratio de atención a las personas dependientes es mucho más elevado que el de un servicio no especializado, por lo que nada tiene que ver con los servicios que nosotros prestamos.

2.4.5 Barreras entrada y salida

La principal barrera a la entrada son las autorizaciones para poder prestar el servicio: Emergencias, Sanidad, Bienestar Social, Ayuntamiento, Utilidad Pública. Además estamos sujetos a un estricto seguimiento por parte de la administración a través de inspecciones periódicas, lo que supone un estímulo y un constante trabajo para mantener siempre al máximo los niveles de calidad de nuestras instalaciones y de nuestros servicios.

2.5 DAFO

El análisis del entorno externo nos ayuda a la detección de **Amenazas** (problemas) y de **Oportunidades** (aspectos que nos pueden beneficiar). A través del análisis del entorno interno detectamos **Fortalezas** (ventajas) y también **Debilidades** (desventajas)

DAFO	
ANÁLISIS ENTORNO EXTERNO	ANÁLISIS ENTORNO INTERNO
<p>AMENAZAS</p> <p>Incertidumbre en las fechas de cobro de subvenciones</p> <p>Región con pensiones reducidas</p> <p>Densa regulación legal</p> <p>Inestabilidad de los Gobiernos</p> <p>Aparición de competidores, sector privado</p> <p>Incertidumbre ante el comportamiento de la economía</p> <p>Incertidumbre sobre el futuro de las pensiones</p> <p>No reconocimiento del Alzheimer como discapacidad</p> <p>Ausencia de Política de Estado de Alzheimer</p> <p>Minusvaloración de la investigación socio-sanitaria.</p> <p>Infravaloración de las terapias no farmacológicas.</p>	<p>DEBILIDADES</p> <p>Excesiva dependencia de la financiación pública. (65,92%)</p> <p>Exceso de recursos ociosos por la elevada liquidez</p> <p>Infrautilización de las instalaciones</p> <p>Rigidez de la organización del trabajo</p> <p>Dependencia de un único proveedor de servicio de catering</p> <p>Vehículos con mucha antigüedad</p> <p>Dificultad para incrementar el número de socios</p> <p>Voluntariado débil.</p> <p>Una página web que debe mejorarse</p>
<p>OPORTUNIDADES</p> <p>Envejecimiento de la población</p> <p>Preocupación social por mantener una vida activa el máximo tiempo posible.</p> <p>Aprovechamiento de las Nuevas Tecnologías</p> <p>Adaptación a las necesidades de los usuarios</p> <p>Acceso a subvenciones y ayudas públicas y privadas</p> <p>Acceso a financiación tipo Crowdfunding</p>	<p>FORTALEZAS</p> <p>Especialización de los servicios</p> <p>Entidad con veinte años de experiencia</p> <p>Centro en propiedad</p> <p>Personal cualificado</p> <p>Escasa morosidad</p> <p>Buena valoración de la sociedad</p> <p>Fidelidad de los clientes</p>

Tabla 8: DAFO. Fuente: Elaboración propia

2.6 CAME

A través de CAME aprovecharemos los datos obtenidos en el DAFO. Una vez definidas las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades, seleccionaremos las más importantes por su impacto y probabilidad y les asociaremos acciones para corregirlas, afrontarlas, mantenerlas o explotarlas. Después implantaríamos las acciones y se realizaría un seguimiento de ellas para ver que se cumplen nuestros objetivos

ANÁLISIS CAME	
DEBILIDAD DETECTADA	PROPUESTA PARA CORREGIRLA
Excesiva dependencia de financiación pública (65,92%)	Buscar nuevas formas de financiación
Incertidumbre en los pagos de las subvenciones	Reivindicación políticos sobre plazos convocatorias.
Exceso de recursos ociosos por la elevada liquidez	Negociar con entidades bancarias depósitos a c/p
Infrautilización de las instalaciones	Optimización instalaciones para ofrecer nuevos servicios
Rigidez de la organización del trabajo	Reorganización horarios de los trabajadores

ANÁLISIS CAME	
Dependencia de un único proveedor, servicio de catering	Buscar sustitutos proveedores de servicios de catering
Vehículos con mucha antigüedad	Sustituir, al menos, uno de los vehículos
Dificultad para incrementar el número de socios	Buscar nuevas formas de captación de socios
Dificultad mantenimiento del voluntariado	Establecer roles precisos del voluntariado
Página web mejorable	Destinar presupuesto a rediseñar la página web.
A MENAZA DETECTADA	PROPUESTA PARA A FRONTARLA
Región con pensiones reducidas	Mecenazgos que bequen usuarios recursos escasos
Densa regulación legal	Formación en las distintas áreas de la organización
Aparición de competidores	Fortalecer nuestras ventajas competitivas
No reconocimiento de la enfermedad de Alzheimer como discapacidad	Seguir reivindicando el reconocimiento de la discapacidad en el momento del diagnóstico del Alzheimer
Ausencia de Política de Estado de Alzheimer	Representación en foros y colectivos estatales.
Minusvaloración de la investigación socio-sanitaria.	Incentivar contactos con profesionales de la medicina implicados en el tratamiento de la enfermedad (neurólogos, geriatras, enfermeros,...)
Minusvaloración de las terapias no farmacológicas frente a las farmacológicas	
F ORTALEZA DETECTADA	PROPUESTA PARA M ANTENERLA
Especialización de los servicios	Estudios, encuestas y feed-back para mejorar
Entidad con veinte años de experiencia	Minimizar debilidades potenciar fortalezas
Centro en propiedad	Cuidar este activo. Legado para generaciones venideras
Personal cualificado	Formación continua, motivación
Escasa morosidad	Recabar información económica del usuario
Buena valoración de la sociedad	Mejorar en la comunicación
Fidelidad de los clientes	Campañas de fidelización
O PORTUNIDAD DETECTADA	PROPUESTA PARA E XPLOITARLA
Preocupación social por envejecimiento activo. Adaptación a las necesidades de los usuarios	Nuevos servicios adaptados a la Persona
Aprovechamiento de las Nuevas Tecnologías	Formación en Nuevas Tecnologías y su implementación Mejorar la página Web Mejorar la comunicación de la entidad
Envejecimiento de la población	Ofertar servicios que promuevan la vida activa y la promoción de la autonomía personal de los mayores.
Acceso a subvenciones y ayudas públicas y privadas	Continuar presentando proyectos a las convocatorias habituales y explorar posibles convocatorias que tengan como origen los Fondos Europeos.
Acceso a financiación tipo Crowdfunding	Formación y puesta en marcha en Crowdfunding

Tabla 9: Análisis CAME. Fuente: Elaboración propia

2.7 MODELO DE NEGOCIO

2.7.1 Canvas (Social Business Model Canvas)

Al tratarse de una entidad sin ánimo de lucro vamos a diseñar un CANVAS, siguiendo la herramienta Social Business Model Canvas, que es una adaptación del Business Canvas.

<p>OBJETIVO: La población con diagnóstico de Alzheimer, Parkinson, Esclerosis u otra enfermedad Neurodegenerativa, en estadios iniciales.</p>				
<p>PROBLEMA</p> <p>Rechazo a acudir al SED porque lo identifican con personas muy mayores y en estado de deterioro cognitivo avanzado</p>	<p>SOLUCION</p> <p>Ofrecer un "traje a medida", una intervención personalizada porque no hay dos pacientes iguales.</p> <p>INDICADORES CLAVE</p> <p>(Nº de Personas qué...) Solicitan información Acceden a la valoración Comienzan el tratamiento Continúan pasado un mes Abandonan antes del mes Abandonan antes del año</p> <p>(Mediremos la Satisfacción) Entrevistas, Encuestas</p>	<p>PROPUESTA VALOR</p> <p>Disponemos de instalaciones adecuadas. Disponemos del personal adecuado Estamos capacitados para ofrecer un concepto diferente de servicio que supere los estigmas del SED</p>	<p>VENTAJA DIFERENCIAL</p> <p>Nuestra experiencia Nuestra empatía Nuestra especialización Método propio. Capital humano</p> <p>CANALES</p> <p>Contactos con profesionales médicos Presentación a los Servicios Sociales Contactos con farmacias Publicidad en medios locales Charlas en Centros de Barrio y a Asociación Facebook Página Web Anuncios en Google</p>	<p>SEGMENTO CLIENTES</p> <p>Early adopters: Hombre con diagnóstico reciente de enfermedad neurodegenerativa. Casado, con hijos. Trabaja aún. Su familia ha detectado fallos de memoria. No aceptan la enfermedad Temen el rechazo social</p>
<p>ESTRUCTURA COSTES</p> <p>Gastos de personal Gastos del servicio de catering Gastos de compra de material Gastos financieros Gastos de Asesoría Gastos por primas de seguros Gastos por suministros Gastos de mantenimiento de instalaciones</p>			<p>SOSTENIBILIDAD FINANCIERA</p> <p>Cuotas de socios Aportaciones de usuarios Subvenciones Convenios Nuevos modelos de financiación (p.ej. Crowdfunding)</p>	
<p>IMPACTO</p> <p>Social: Contribuir a la desestigmatización social del Alzheimer y otras enfermedades neurodegenerativas y empoderar a la persona afectada. Económico: Mejorar la rentabilidad de AFAL, optimizar recursos ociosos e incrementar el porcentaje de financiación con recursos propios. Crear empleo.</p>				

Ilustración 2: CANVAS. Fuente: Elaboración propia

3 PLAN DE MARKETING

3.1 MARKETING MIX

Cuando hablamos de marketing mix nos referimos a las 4 p's (**P**recio, **P**roducto, **P**lace-distribución y **P**romoción). **P**rice (Precio)



Ilustración 3: Marketing Mix. Fuente www.robortoespinosa.es (Espinosa, 2018)

3.1.1 Product (Producto: Servicio)

Descripción: Creación de una unidad de tratamiento terapéutico y de rehabilitación integral para personas con Alzheimer, Parkinson u otra enfermedad neurodegenerativa, un itinerario terapéutico personalizado, un patrón general sobre el que poder modelar un tratamiento personalizado, un traje a medida, al que denominaremos **SIP (Servicio de Intervención centrado en la Persona)**

- Se aprovecharán los recursos físicos y técnicos no utilizados por el Servicio de Estancias Diurnas (SED): por salas libres, o por horarios diferentes a los de SED.
- Se optimizarán los RRHH existentes, ampliaremos y/o nuevas contrataciones.
- El SIP se desarrollará en distintas fases que relacionaremos en el apartado 3.1.6 Procesos (dentro del Marketing Mix)
- A diferencia del SED, que tiene un horario definido y un precio mensual, el SIP tendrá unos horarios adaptados a las personas o grupos pequeños.
- Contablemente, separaremos esta línea SIP de la del SED, con contabilidad analítica por proyectos.
- Aquellos gastos que sean comunes a ambos proyectos se imputarán en su parte proporcional a cada uno de ellos.

En el **punto 4.2. dentro del Plan de operaciones**, desarrollaremos en detalle el Proceso del SIP

3.1.2 Price (Precio)

Resulta la variable más compleja y de ella dependerá en gran medida el éxito o fracaso de nuestro proyecto. Si al fijar el precio de un producto hay que considerar variables como los costes de producirlo, la competencia del mercado o la demanda de los consumidores, aquí además, al tratarse de un servicio, intangible, hay que considerar el valor que perciben del mismo los usuarios. Aunque cuando veamos en los puntos sucesivos los costes de RRHH y el plan financiero analizaremos la viabilidad del servicio, se fijarían los siguientes precios:

SERVICIO	PRECIO (1)	TIPO
ENTREVISTA INICIAL	GRATUITA*	PRINCIPAL
VALORACIÓN PROFESIONALES	GRATUITA*	PRINCIPAL
ELABORACIÓN DE INFORMES	GRATUITO*	PRINCIPAL
INTERVENCIÓN SOCIAL	GRATUITA*	PRINCIPAL
SESIÓN INDIVIDUAL: Psicólogo, Fisioterapeuta, Logopeda, T. Ocupacional	25,00 € (2)	PRINCIPAL
BONO SESIÓN INDIVIDUAL 16 Sesiones	360,00 € (3)	PRINCIPAL
BONO SESIÓN INDIVIDUAL 32 Sesiones	640,00 € (4)	PRINCIPAL
DESPLAZAMIENTO DOMICILIO Incremento Sesión Individua	8,00 € (5)	PRINCIPAL
SESIONES GRUPALES (6) (MÁX. 6-7 PERSONAS)	2h X 2 Días = 4h Semanales	140,00 € (7)
	2h X 3 Días = 6h Semanales	190,00 € (8)
SERVICIOS ADICIONALES	Respiro Familiar (Aux. Clínica)	5,00 €
	Comida	9,00 €
	Desayuno, Merienda	2,00 €

(1) Estos precios no incluyen IVA, del que estamos exentos por la Ley 37/1992

(2) Precio por sesión

(3) Precio bono, cada sesión 22,5€

(4) Precio bono, cada sesión 20€

(5) Incremento en el precio de la sesión por cada desplazamiento al domicilio (ida y vuelta)

(6) Sesiones multidisciplinarias. Los grupos serán lo más homogéneos posible en cuanto al grado de deterioro

(7) Precio al mes

Tabla 10: Precios Programa Atención Personalizada. Fuente: Elaboración propia

3.1.3 Promotion (Promoción)

Necesitaremos crear interés por nuestro servicio, ser capaces de dar a conocer nuestra diferenciación de la competencia y nuestra especialización:

- **Boca a boca:** Nuestro mejor embajador desde el comienzo. Si una familia, un afectado hablan bien de nosotros, no hay publicidad mejor.
- **Presencia en redes sociales:** Principalmente Facebook. Ejercerá de Community Manager un equipo formado por dos personas, un voluntario de la Asociación con experiencia y la Directora. A través de Facebook Ads promocionaremos nuestros servicios. Eligiendo un público objetivo de entre 40-65 años en un radio de 25km, llegaremos a un intervalo de 775-1599 personas por día, con un presupuesto de 3€ al día. La Asociación decidirá cuándo comienza, cuando interrumpe o cuando finaliza la campaña, pagando sólo 3€ por cada día que se publique.

- **Anuncio en Google AdWords:** Con esta herramienta publicitaria de Google, nos anunciaremos de forma relevante en Google, con la intención de aumentar nuestra visibilidad en la red y llegar a potenciales clientes. Delimitaremos un público objetivo de hasta 25 km y fijaremos un presupuesto mensual máximo de 91,20€ (un promedio de 3€/día). En Google Ads, se paga por cada click, hasta llegar a mi presupuesto máximo. Al finalizar el primer mes, se tendrá que evaluar que rentabilidad (consultas de clientes potenciales,...) ha producido este presupuesto. Las palabras clave que elegiremos y que darán pie a la aparición en el buscador serán: “Alzheimer”, “Atención centrada en la persona”, “mayores”, “envejecimiento activo”.
- **Banners:** en los dos medios digitales locales. Los Banners dirigirán a la web de la Asociación (<http://afaltomelloso.info/>, 2018). Publicaremos durante el primer mes un banner lateral en cada uno de los periódicos digitales locales: “La Voz de Tomelloso” y “enTomelloso”
- **Publicidad en la prensa escrita de la comarca** “El Periódico del Común de la Mancha” que se publica de forma quincenal.

En el apartado 3.2 Costes de Marketing, elaboraremos una tabla resumen que incluirá estos gastos.

3.1.4 Place (Distribución)

Al tratarse de un servicio respondemos a dos preguntas:

¿Dónde llevamos a cabo los servicios?

Servicios prestados en el Centro de Día y servicios a domicilio

¿A través de qué canales llevamos a cabo la atención?

El primer contacto suele ser telefónico para pedir información o presencial en el Centro de Día. Las atenciones que se llevan a cabo por vía telefónica se emplazan a una entrevista personal en el Centro de Día, es fundamental el trato personal.

El mail y el WhatsApp son más utilizados cuando se comienza a prestar el servicio, sobretodo para concretar citas, cambios en las citas o cualquier otra información susceptible de ser dada a través de estos medios.

3.2 COSTES DE MARKETING

Los costes de marketing del primer año se reflejan a continuación:

MEDIO	DESCRIPCION	TEMPORALIZACIÓN	COSTE UNITARIO	COSTE PRIMER MES IVA INCLUIDO	COSTE ANUAL IVA INCLUIDO
Boca a Boca			Gratuito	Gratuito	Gratuito
Redes Sociales (Facebook)	Anuncio en Facebook Ads	1 año, meses alternos, total 6 meses	3€/día	91,00 €	546,00 €
Google AdWords	Anuncio en Google AdWords	1 año, meses alternos, total 6 meses	3€/día	91,25 €	547,50 €
La Voz de Tomelloso	1 banner lateral	1 mes	423,50€/und	423,50 €	423,50 €
enTomelloso	1 banner lateral	1 mes	302,50€/und	302,50 €	302,50 €
El Periódico del Común	1 anuncio ¼ página color	1 publicación/año	287,25€/und	347,57 €	347,57 €
			TOTAL	1.255,82 €	2.167,07 €

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 11: Coste inicial en publicidad. Fuente: Elaboración Propia

Una vez superado el primer mes evaluaremos los resultados obtenidos con el dinero invertido en publicidad y obtendremos conclusiones con las que tomar decisiones en este aspecto: continuarla, incrementarla, buscar otros medios,... No obstante diseñamos un plan de publicidad anual, en Facebook y Google AdWords, que iremos revisando según resultados.

4 PLAN DE OPERACIONES

4.1 LOCALIZACIÓN

Este nuevo servicio se desarrollará en Tomelloso (Ciudad Real), en la Calle Oriente, número 161, en las instalaciones del Centro de Día San Rafael, donde tiene su sede AFAL Tomelloso. Se utilizarán las salas que, como ya se ha indicado en apartados anteriores, se encuentran infrautilizadas y que en el siguiente apartado, *recursos necesarios*, detallaremos.

4.2 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DEL SIP

Fase 1: Historia Personal. Acogida y entrevista personal, con la persona afectada y sus familiares, la llevará a cabo la trabajadora social

Fase 2: La vida cotidiana: **Valoración en domicilio** por al menos dos profesionales del equipo multidisciplinar para recabar información in situ sobre la persona y aspectos de su vida cotidiana.

Fase 3: Buscando un “traje a medida”. Intervención diagnóstica en centro. La persona afectada, pasará por cada uno de los profesionales del equipo multidisciplinar que valorará desde su disciplina qué tratamientos debe recibir y en qué temporalización.

Fase 4: Hilvanamos el “traje a medida”. Desde las valoraciones se trazará una **propuesta de itinerario terapéutico** (revisable), individual, grupal, o combinación de ambos.

Fase 5: “Costura” del “traje a medida”: Si la persona y la familia están de acuerdo, comenzaría del itinerario terapéutico centrado en la persona, **SIP, Servicio de Intervención**

centrado en la Persona; revisable periódicamente y modificable según la evolución de la persona.

En todas las fases se ofrecerá **servicio de atención psicológica individual**, así como el **Grupo de Ayuda Mutua (GAM)** para familias y se comenzará a ensayar un GAM de afectados. La persona diagnosticada de Alzheimer tiene derecho a poder opinar sobre su enfermedad, sobre lo que siente, lo que piensa, expresar sus temores y sobretodo, expresar cómo quiere que sea su futuro.

4.3 RECURSOS NECESARIOS

Los recursos necesarios para el SIP se reducen básicamente al personal necesario para llevar a cabo las intervenciones, así como las instalaciones no utilizadas por el SED.

El personal necesario lo veremos en el apartado de RRHH (5.1.)

Las instalaciones disponibles y sus horarios, son los siguientes:

DEPENDENCIA	HORARIO DISPONIBLE SIP	DÍAS
Sala Terapéutica 1	Tardes (desde las 16:00)	Lunes a Viernes
Sala Terapéutica 2	Todo el día	Lunes a Viernes
Gimnasio y sala de Fisioterapia	Tardes (desde las 16:00)	Lunes a Viernes
Sala de Psicología	Tardes (desde las 16:00)	Lunes a Viernes

Tabla 12: Dependencias disponibles para el SIP en Centro S.Rafael. Fuente: Elaboración Propia

En los **Anexos 4 y 5** pueden verse la distribución de horarios en las distintas salas

4.4 COSTES OPERATIVOS

Los costes operativos u operacionales son los necesarios para desarrollar nuestro proyecto. Tienen que ver con la vida del proyecto, en tanto en cuanto, si dejara de ser operativo el proyecto, los costes también cesarían.

Al ser un proyecto más de la Asociación, los costes del nuevo proyecto pasarán a formar parte de los costes de la Asociación, haremos uso de la Contabilidad Analítica para llevar una contabilidad por proyectos. Habrá costes imputables al 100% al nuevo proyecto (como las nuevas contrataciones de personal) y el resto de costes se imputará el porcentaje que se estime:

Atendiendo a su tipología nos encontraremos:

GASTOS OPERACIONALES

Gastos de personal: sueldos y salarios, seguridad social.

Gastos Catering comidas

Gastos por compra de material (oficina, terapia ocupacional, enfermería, limpieza)

Gastos Financieros (comisiones, intereses, gastos de correo y administración)

Gastos por servicios de profesionales independientes: Asesoría laboral, Prevención de Riesgos Laborales:

Gastos por Primas de Seguros: Responsabilidad Civil, Multirisgo hogar, Vehículos.

Suministros: Energía eléctrica, Gas natural, Agua, Telefonía e internet

Gastos mantenimiento instalaciones: Climatización; Desinfección, Desratización y Desinsectación; Sistemas de seguridad y Sistemas contra incendios.

Tabla 13: Gastos operacionales. Fuente: Elaboración propia

5 PLAN DE ORGANIZACIÓN Y RR.HH

Luis Puchol en su libro Dirección y Gestión de Recursos Humanos nos dice:

“El que no sabe adónde va, dice el refrán, siempre acaba en otra parte. Antes de pensar siquiera en poner en práctica las funciones de RRHH, es necesario tener una idea clara de dónde nos encontramos y adónde nos dirigimos. Para ello se requiere realizar la Planificación de los RRHH en la empresa” (Puchol, 2007)

En este apartado vamos a ver qué RRHH son necesarios para poder llevar a cabo el SIP.

5.1 RECURSOS HUMANOS NECESARIOS

Para llevar a cabo el SIP, serán necesarios los siguientes perfiles profesionales: Fisioterapeuta, Logopeda, Terapeuta Ocupacional, Trabajadora Social, Auxiliar de Enfermería y Limpiadora.

En la Política Estratégica (punto 5.3) se hará un análisis detallado de puestos de trabajo necesarios para llevar a cabo el SIP Excepto la logopeda, el resto de perfiles se contemplan en el organigrama del SED

5.2 ORGANIGRAMA

Atendiendo a su naturaleza el organigrama es **micro administrativo** pues es una única organización. Por su finalidad es **informativo**, está pensado para poder ser difundido de manera pública. Por su ámbito es **específico**, diferenciándose cada área. Por su contenido es **integral**, representa toda la estructura de la Asociación y la relación jerárquica entre los departamentos. Por su distribución gráfica es **vertical**, encabezado por la mayor jerarquía de la Asociación, la Asamblea General, representada por su Presidenta.

En el **Anexo 2** podemos ver el Organigrama actual de AFAL Tomelloso. Con la incorporación del nuevo servicio, SIP, dicho organigrama dará paso al que se recoge en el **Anexo 3**.

5.3 POLÍTICA ESTRATÉGICA DE RR.HH.

La política estratégica de RRHH tiene que ver con los cambios internos a efectuar en la Asociación para adaptarse al nuevo modelo de negocio, el SIP, que va a implantarse.

Tabla 14: Perfiles necesarios para llevar a cabo el SIP. Fuente: Elaboración propia

FISIOTERAPEUTA	
Formación Requerida	Grado en Fisioterapia (o Diplomatura)
Funciones Asignadas	Diseñar, ejecutar, dirigir y coordinar el Plan de Intervención de fisioterapia. Evaluación de resultados y elaboración de informes
Relaciones	Terapeuta Ocupacional, Trabajo Social, Logopeda, Psicólogo y Auxiliar
Autoridad	Directamente de la Gerente del Centro de Día
Horario	16.00 a 20:00 lunes a viernes.
Lugar del desempeño	Gimnasio y sala de curas.
¿Existe el puesto actualmente?	SI, actualmente con 20 horas
¿Es necesaria la contratación?	SI, 1 ampliación de 20 horas más o nueva contratación de 20 horas / semana
TERAPEUTA OCUPACIONAL	
Formación Requerida	Grado en Terapia Ocupacional (o Diplomatura)
Funciones Asignadas	Diseñar, ejecutar, dirigir y coordinar el Plan de Intervención Terapéutica. Evaluación de resultados y elaboración de informes
Relaciones	Fisioterapeuta, Trabajo Social, Logopeda, Psicólogo y Auxiliar
Autoridad	Directamente de la Gerente del Centro de Día
Horario	16.00 a 20:00 lunes a viernes.
Lugar del desempeño	Sala de Terapia 1 y 2
¿Existe el puesto actualmente?	SI, actualmente 2 personas con 30 horas / semana cada una
¿Es necesaria la contratación?	Si, 2 nuevas contrataciones de 20 horas / semana cada una
PSICOLOGO	
Formación Requerida	Grado en Psicología (o Licenciatura), valorable master en neuropsicología
Funciones Asignadas	Diseñar, ejecutar, dirigir y coordinar el Plan de Intervención Psicológica Evaluación de resultados y elaboración de informes Formación del voluntariado Formación y apoyo a las familias Coordinación del GAM
Relaciones	Fisioterapeuta, Trabajo Social, Logopeda, Terapeuta Ocupacional y Auxiliar
Autoridad	Directamente de la Gerente del Centro de Día
Horario	16.00 a 20:00 lunes a viernes.
Lugar del desempeño	Sala de Psicología
¿Existe el puesto actualmente?	SI, actualmente 1 persona con 20 horas / semana
¿Es necesaria la contratación?	Si, ampliación de 20 horas más, o nueva contratación de 20 horas / semana

LOGOPEDA	
Formación Requerida	Grado en Logopedia (o Diplomatura)
Funciones Asignadas	Evaluación, valoración y diagnóstico de alteraciones en deglución, voz o habla. Diseñar, ejecutar, dirigir y coordinar el Plan de Intervención del Logopeda Evaluación de resultados y elaboración de informes
Relaciones	Fisioterapeuta, Trabajo Social, Psicólogo, Terapeuta Ocupacional y Auxiliar
Autoridad	Directamente de la Gerente del Centro de Día
Horario	16.00 a 20:00 lunes a viernes.
Lugar del desempeño	Despacho 2 Sin menoscabo de utilizar otras estancias si la actividad lo requiere
¿Existe el puesto actualmente?	No
¿Es necesaria la contratación?	Sí, nueva contratación de 20 horas / semana
TRABAJADOR SOCIAL	
Formación Requerida	Grado en Trabajo Social (o Diplomatura)
Funciones Asignadas	Acogida. Nexo entre las familias y el equipo técnico. Valoración social y familiar. Asesoramiento sobre recursos y ayudas a tramitar (ley de dependencia, grado de discapacidad) Atención, orientación y apoyo a las familias, dando importancia al cuidado del cuidador. Diseñar, ejecutar, dirigir y coordinar el Plan de Intervención Social Coordinar el Plan de Intervención Integral Personalizado Evaluación de resultados y elaboración de informes
Relaciones	Fisioterapeuta, Psicólogo, Psicólogo, Terapeuta Ocupacional y Auxiliar
Autoridad	Directamente de la Gerente del Centro de Día
Horario	16.00 a 20:00 lunes a viernes.
Lugar del desempeño	Despacho de Trabajo Social Sin menoscabo de utilizar otras estancias si la actividad lo requiere
¿Existe el puesto actualmente?	Sí
¿Es necesaria la contratación?	Sí, nueva contratación de 20 horas / semana
AUXILIAR DE CLINICA	
Formación Requerida	Ciclo de FP de Grado Medio en cuidados Auxiliares de Enfermería o de atención a personas en situación de Dependencia
Funciones Asignadas	Asistencia y apoyo al resto de profesionales en las intervenciones y terapias con los pacientes. Ayudar a los usuarios que lo necesiten (desplazamientos, baño, comidas...) Administración de medicación pautada por el profesional médico autorizado Informar de todas las incidencias que se observen en el área de trabajo Detectar cambio en su salud física o mental
Relaciones	Fisioterapeuta, Psicólogo, Psicólogo, Terap. Ocupacional y Trabajador Social
Autoridad	Directamente de la Gerente del Centro de Día
Horario	16.00 a 20:00 lunes a viernes.
Lugar del desempeño	Las distintas dependencias donde se lleva a cabo el SIP
¿Existe el puesto actualmente?	Sí
¿Es necesaria la contratación?	Sí, nueva contratación de 20 horas / semana

En la **Tabla 11** se pueden ver los RRHH existentes actualmente y los nuevos necesarios.

Trabajador	Nivel de formación	Jornada actual (horas)	Nuevo Servicio		TOTAL
			Jornada a Ampliar	Nueva contrat.	
Trabajador Social y Gerente	Diplomado Trabajo Social y Master Gestión de Centros	40			40
Fisioterapeuta	Diplomado en Fisioterapia	20	20		40
Psicólogo	Licenciado en Psicología	20	20		40
Terapeuta Ocupacional 1	Diplomada en Terapia Ocupacional	31	9		40
Terapeuta Ocupacional 2	Diplomada en Terapia Ocupacional	32	8		40
Logopeda	Diplomada en Logopedia			20	20
Terapeuta Ocupacional 3	Diplomada en Terapia Ocupacional			20	20
Trabajador Social 2	Diplomado en Trabajo Social			20	20
Jefe Administración	BUP- COU (En la actualidad finalizando ADE)	40			40
Auxiliar 1 y Conductora 1	Auxiliar de clínica, Permiso conducir B	40			40
Auxiliar 2 y Conductora 2	Auxiliar de clínica, Permiso conducir B	40			40
Auxiliar 3	Auxiliar de clínica	30			30
Auxiliar 4	Auxiliar de clínica	35			35
Auxiliar 5 y Conductora 3	Auxiliar de clínica, Permiso conducir B	37,5			37,5
Auxiliar 6 y Conductora 4	Auxiliar de clínica, Permiso conducir B	35			35
Auxiliar 7	Auxiliar de clínica			20	20
Limpiadora	ESO	20	10		30

Leyenda:

RRHH a ampliar jornada
RRHH nueva contratación

Tabla 15: RRHH necesarios para llevar a cabo el SIP

5.4 PLANES DE FORMACIÓN

En los planes de formación seguiremos que nos proporciona el Centro de Referencia Estatal de Alzheimer de Salamanca (CRE Alzheimer).

El CRE Alzheimer de Salamanca ofrece una formación variada y especializada en Alzheimer, dirigida a todos los perfiles contemplados en nuestro Centro de Día, tiene carácter gratuito y dos tipos de modalidades:

- On line: pone a disposición un curso de 20 horas cada mes.
- Seminarios: un seminario mensual presencial, de un día de duración en Salamanca (Alojamiento gratuito y precios reducidos a Asociaciones en la manutención)

Preferentemente, se llevará a cabo la formación on-line.

5.5 COSTES DE RR.HH.

En la Tabla 12 vemos desglose de los costes de las nuevas contrataciones. Se ha tomado como referencia el VI Convenio colectivo marco estatal de servicios de atención a las personas dependientes y desarrollo de la promoción de la autonomía personal. (BOE nº 119 de 18 de mayo, 2012), vigente en la actualidad, con las tablas salariales correspondientes a 2018 (BOE nº 52 de 28 de febrero, 2018)

PUESTO	SALARIO BASE	HORAS/S EMANA	JORNADA	Bruto mensual	SS EPMP mensual	BRUTO ANUAL	S.S. EMPRESA ANUAL	TOTAL COSTE ANUAL
PSICOLOGA 2	1.521,66 €	20	50%	760,83 €	289,12 €	10.651,62 €	3.469,38 €	14.121,00 €
TERAPEUTA 3	1.236,35 €	20	50%	618,18 €	234,91 €	8.654,45 €	2.818,88 €	11.473,33 €
TERAPEUTA 4	1.236,35 €	20	50%	618,18 €	234,91 €	8.654,45 €	2.818,88 €	11.473,33 €
FISIOTERAPEUTA 2	1.236,35 €	20	50%	618,18 €	234,91 €	8.654,45 €	2.818,88 €	11.473,33 €
TRABAJO SOCIAL 2	1.236,35 €	20	50%	618,18 €	234,91 €	8.654,45 €	2.818,88 €	11.473,33 €
LOGOPEDA 1	1.236,35 €	20	50%	618,18 €	234,91 €	8.654,45 €	2.818,88 €	11.473,33 €
AUXILIAR 7	985,40 €	20	50%	492,70 €	187,23 €	6.897,80 €	2.246,71 €	9.144,51 €
LIMPIADORA 2	985,40 €	20	50%	492,70 €	187,23 €	6.897,80 €	2.246,71 €	9.144,51 €
TOTALES				4.837,11 €	8.513,30 €	67.719,47 €	22.057,20 €	89.776,67 €

Tabla 16: Costes mensuales y anuales de RRHH. Fuente *Elaboración propia*

6 PLAN FINANCIERO

6.1 INVERSIONES

Las inversiones son los elementos necesarios para llevar a cabo nuestra nueva actividad. Dado que el SIP se va a llevar a cabo en las instalaciones del Centro de Día San Rafael, no se requiere adaptación de las mismas, ni adquisición de equipamiento o mobiliario adicional.

Únicamente vamos a adquirir tres ordenadores nuevos que completarán los equipos ya existentes. El sistema de amortización que seguiremos será el lineal, siendo su coeficiente máximo el 25% y la duración máxima 8 años (Agencia Tributaria)

INVERSION INICIAL						
ACTIVO	DESCRIPCIÓN	PRECIO	IVA	TOTAL	AMORTIZACION (1)	
					Coef. Lineal Max.	Duración máxima
ORDENADOR 1	ORDENADOR INTEL I3	622,00	130,62	752,62	25%	8 años
ORDENADOR 2	ORDENADOR INTEL I4	622,00	130,62	752,62	25%	8 años
ORDENADOR 3	ORDENADOR INTEL I5	622,00	130,62	752,62	25%	8 años
TOTAL		1.866,00	391,86	2.257,86		

AMORTIZACIÓN				
FECHA	CUADRO AMORTIZACIÓN	Valor	A.Acum.	Pdte
01/01/2019	Compra ordenadores	2.257,86		2.257,86
31/12/2019	Amortización 2019	564,47	564,47	1.693,39
31/12/2020	Amortización 2020	564,47	1.128,94	1.128,92
31/12/2021	Amortización 2021	564,46	1.693,40	564,46
31/12/2022	Amortización 2022	564,46	2.257,86	0,00

Tabla 17: Relación de inversiones y cuadro de amortización. Fuente: *Elaboración propia a partir de presupuesto solicitado y Agencia tributaria (1)*

6.2 ANÁLISIS DE INGRESOS Y GASTOS

6.2.1 Ingresos previstos

Los ingresos previstos se desglosan en:

- Fuentes de financiación propia: cuotas de socios, cuotas de usuarios.
- Fuentes de financiación privada: donantes particulares, recaudación de eventos, cuotas de socios, cuotas de usuarios y mecenazgo de empresas. En este sentido, se ha recibido una concesión de ayuda económica de La Caixa para este programa por un importe de 21.000€, financiación que se volverá a solicitar en años sucesivos.

A continuación, se recogen las premisas que fundamentan los ingresos:

PREMISAS QUE FUNDAMENTAN LOS INGRESOS	
GRUPO "A" <i>Individual</i>	Precio individual 25€, con posibilidad de contratar bonos: .-16 sesiones (360€), que lo reducen a 22,5€/sesión. .-32 sesiones (640€), que lo reducen a 20€ por sesión Estimamos se acogerán a la modalidad de bonos, se tomará como referencia de precio por sesión de 20€.
GRUPO "B" <i>Grupal</i> <i>B1, B2, B3, B4</i>	Precio mensual, 140€: 2 días a la semana, 2 h/ día=4 horas/semanales Horario B1: Lunes y Miércoles de 16:00 a 18:00 (4 horas semanales). Sala 1. Coordina: Terapeuta 3 Horario B2: Lunes y Miércoles de 16:00 a 18:00 (4 horas semanales). Sala 2. Coordina: Terapeuta 4 Horario B3: Martes y Jueves de 16:00 a 18:00 (4 horas semanales). Sala 1. Coordina: Terapeuta: 3 Horario B4: Martes y Jueves de 16:00 a 18:00 (4 horas semanales). Sala 2. Coordina: Terapeuta 4
GRUPO "C"	Precio mensual, 190€: 3 días a la semana, 2 h/ día= 6 horas/semanales Horario C: Lunes, Miércoles y Viernes de 10:00 a 12:00 (6 horas semanales). Sala 2. Coordina Terapeuta 2
GRUPO "D" <i>Cuotas de socios</i>	Cuota anual: 20€: Actualmente se haya fijado en un mínimo de 20€, pudiéndose incrementar a voluntad del socio. (Asamblea General AFAL Tomelloso, 2011)

Consideraremos tres escenarios posibles: **previsto, pesimista y optimista**. Los analizaremos tanto en los Ingresos, los Gastos, cuenta de Pérdidas y Ganancias y Balance Abreviado.

FUNDAMENTOS DE LOS INGRESOS. ESCENARIO PREVISTO

Objetivo *Disminuir la dependencia de los Recursos Públicos*

Financiación Cuotas de los usuarios, cuotas de socios, donaciones particulares, recaudación de eventos (comida benéfica, concierto benéfico, venta de calendarios), mecenazgo empresarial (La Caixa, 21.000€), y búsqueda de subvenciones.

Nº de usuarios 1º y 2º año: 66%; 73% el 3º año; 88% el 4º año y el 100% en el 5º año.

Actualización precios 1,6%, media del IPC de los ejercicios 2017-2020: Proyecciones macroeconómicas 2017-2020 (Banco de España, 2018).

Incremento cuotas socios La cuota actual de socio es muy reducida, 20€(Asamblea General AFAL Tomelloso, 2011), se propondrá una subida progresiva de 2€ cada año.

Grupo A Objetivo 2023: 60 h/semana. 240 h/mes. 30 usuarios de media. 18 en 2019, 30 en 2023

Grupo B Objetivo 2023: 4 grupos cubiertos con 6 plazas en 2023. Precio: 140€/mes. Se comienza con 3 grupos en 2019, incrementándose cada año.

Grupo C Objetivo 2023: 1 grupo cubierto con 6 plazas. Precio: 190€/mes. Se comienza con un grupo de 4 personas en 2019

Grupo D Objetivo 2023: mínimo 60 socios. En 2019: 40 socios.

		INGRESOS PREVISTOS - ESCENARIO PROBABLE				
CONCEPTO		2019	2020	2021	2022	2023
CUOTAS SOCIOS:	GRUPO D	800,00 €	880,00 €	1.056,00 €	1.378,00 €	1.680,00 €
CUOTAS USUARIOS:	GRUPO A	28.800,00 €	35.112,96 €	39.638,63 €	50.341,06 €	61.375,82 €
	GRUPO B	28.560,00 €	29.016,96 €	31.215,42 €	38.762,62 €	42.963,07 €
	GRUPO C	11.400,00 €	11.582,40 €	14.121,26 €	14.347,20 €	14.576,76 €
DONACIONES PARTICULARES:		2.000,00 €	2.100,00 €	2.205,00 €	2.315,25 €	2.431,01 €
RECAUDACIÓN DE EVENTOS:		11.200,00 €	11.760,00 €	12.348,00 €	12.965,40 €	13.613,67 €
MECENAZGO DE EMPRESAS:		21.000,00 €	21.000,00 €	21.000,00 €	21.000,00 €	21.000,00 €
SUBVENCIONES:		- €	- €	- €	- €	- €
TOTALES:		103.760,00 €	111.452,32 €	121.584,31 €	141.109,53 €	157.640,34 €

Tabla 18: Ingresos previstos. Escenario Probable. Fuente: Elaboración propia

FUNDAMENTOS DE LOS INGRESOS. ESCENARIO PESIMISTA

Análisis del escenario pesimista *La falta de ocupación hace peligrar la sostenibilidad.*

Se opta por bajar precios y reforzar la búsqueda de subvenciones

Bajada precios:

Estrategia

- Atención individualizada: Baja un 50%, de 20€/sesión a 10€/sesión.
- Atención grupal de 2 días/semana: Baja un 32%, pasando a 95€/mes.
- Atención grupal de 3 días/semana: Bajar un 32%, pasando a 130€/mes.

FUNDAMENTOS DE LOS INGRESOS. ESCENARIO PESIMISTA

<i>Subvenciones</i>	Se hará un esfuerzo mayor por aumentar estas cantidades, también las de las donaciones y los eventos.
<i>Actualización anual de precios</i>	Cada año se incrementarán un 5% para ir recuperando lentamente los precios. Se harán análisis periódicos de ocupación para ver los efectos de la subida.
<i>Grupo A</i>	60 horas/semana. 240/horas al mes, 30 usuarios de media
<i>Grupo B</i>	4 grupos cubiertos con 6 plazas. El precio de este programa será de 95€/mes.
<i>Grupo C</i>	1 grupo cubierto con 6 plazas. Precio: 130€/mes. Este grupo se atenderá por las mañanas (T.Ocupacional 2 y el Fisioterapeuta del SED, pues tienen horas disponibles)
<i>Grupo D</i>	A, B, y C obligatoriedad de condición de socio. Cuota anual: 20,00€

INGRESOS PREVISTOS - ESCENARIO PESIMISTA						
CONCEPTO		2019	2020	2021	2022	2023
CUOTAS SOCIOS:	GRUPO D	1.200,00 €	1.320,00 €	1.440,00 €	1.560,00 €	1.680,00 €
CUOTAS USUARIOS:	GRUPO A	28.800,00 €	30.240,00 €	31.752,00 €	33.339,60 €	35.006,58 €
	GRUPO B	27.360,00 €	28.728,00 €	30.164,40 €	31.672,62 €	33.256,25 €
	GRUPO C	9.360,00 €	9.828,00 €	10.319,40 €	10.835,37 €	11.377,14 €
DONACIONES PARTICULARES:		1.000,00 €	1.050,00 €	1.207,50 €	1.267,88 €	1.331,27 €
RECAUDACIÓN DE EVENTOS:		2.000,00 €	2.100,00 €	2.205,00 €	2.315,25 €	2.431,01 €
MECENAZGO DE EMPRESAS		5.000,00 €	5.000,00 €	5.000,00 €	5.000,00 €	5.000,00 €
SUBVENCIONES:		30.000,00 €	28.500,00 €	27.075,00 €	25.721,25 €	24.435,19 €
TOTALES:		104.720,00 €	106.766,00 €	109.163,30 €	111.711,97 €	114.517,44 €

Tabla 19: Ingresos previstos: Escenario Pesimista. Fuente: Elaboración propia

FUNDAMENTOS DE LOS INGRESOS. ESCENARIO OPTIMISTA

<i>Objetivo: Independencia de los Recursos Públicos</i>	Garantizar nuestra viabilidad y sostenibilidad en el tiempo sin la incertidumbre que supone la dependencia de las Subvenciones.
<i>Estrategia</i>	Continuar con la búsqueda de recursos provenientes de la realización de eventos benéficos, y el fomento de las donaciones privadas. Se hará un esfuerzo mayor por aumentar las cantidades obtenidas a través del mecenazgo empresarial, y de las donaciones
<i>Nº de usuarios</i>	La ocupación es del 100%

FUNDAMENTOS DE LOS INGRESOS. ESCENARIO OPTIMISTA

<i>Actualización anual de precios del 1,6%:</i>	1,6% es la media del IPC de los ejercicios 2017-2020, recogidos por el Banco de España en sus proyecciones macroeconómicas 2017-2020 (Banco de España, 2018). 2017 2%, 2018 1,5%, 2019 1,4%, 2020 1,7%
<i>Incremento de las cuotas de socios</i>	Las cuotas de socios, en este escenario subirán, si así lo aprueba la Asamblea General de AFAL, cada año 5€ (20€ para 2019, 25€ para 2020, 30€ para 2021, 35€ para 2022 y 40€ para para 2023)

INGRESOS PREVISTOS - ESCENARIO OPTIMISTA						
CONCEPTO		2019	2020	2021	2022	2023
CUOTAS SOCIOS:	GRUPO D	1.200,00 €	1.500,00 €	1.800,00 €	2.100,00 €	2.400,00 €
CUOTAS USUARIOS:	GRUPO A	57.600,00 €	58.521,60 €	59.457,95 €	60.409,27 €	61.375,82 €
	GRUPO B	40.320,00 €	40.965,12 €	41.620,56 €	42.286,49 €	42.963,07 €
	GRUPO C	13.680,00 €	13.898,88 €	14.121,26 €	14.347,20 €	14.576,76 €
DONACIONES PARTICULARES:		2.000,00 €	2.100,00 €	2.205,00 €	2.315,25 €	2.431,01 €
RECAUDACIÓN DE EVENTOS:		11.200,00 €	11.760,00 €	12.348,00 €	12.965,40 €	13.613,67 €
MECENAZGO DE EMPRESAS:		21.000,00 €	22.000,00 €	22.000,00 €	22.000,00 €	22.000,00 €
SUBVENCIONES:		<i>No se contemplan en este escenario</i>				
TOTALES:		147.000,00 €	150.745,60 €	153.552,77 €	156.423,62 €	159.360,34 €

Tabla 20: Ingresos previstos. Escenario Optimista. Fuente: *Elaboración propia*

6.2.2 Gastos previstos

<i>Costes Fijos y Variables</i>	Al ser una Asociación que se dedica a la prestación de servicios, consideraremos todos los costes fijos, CF .
<i>Costes específicos del SIP</i>	Los gastos de personal del SIP ascienden al 87% de los costes.
<i>Prorrato de costes</i>	Se han imputado el 12% de los gastos de AFAL Tomelloso que tienen que ver con este servicio.
<i>Consideraremos que los gastos aumentan un 1,6%:</i>	En los gastos también tomamos como referencia el 1,6%. Media del IPC de los ejercicios 2017-2020, recogidos por el Banco de España en sus proyecciones macroeconómicas 2017-2020 (Banco de España, 2018).

Se puede ver la cuantificación de estos gastos en la Cuenta de Pérdidas y Ganancias del apartado 6.4.

6.2.3 Umbral de rentabilidad

En toda empresa, el umbral de rentabilidad, punto muerto o punto de equilibrio, es el que iguala los ingresos totales a los costes totales, su fórmula es la siguiente

$$P \times Q = CF + (CV \times Q)$$

En donde:

$$\left\{ \begin{array}{l} Q = \text{Cantidad vendida} \\ P = \text{Precio unitario de venta} \\ CF = \text{Costes Fijos Totales} \\ CV = \text{Costes Variables unitarios} \end{array} \right.$$

En nuestro modelo de negocios, basado en la prestación de servicios, todos los costes son fijos, no hay ninguno que varíe según la cantidad de servicio prestado. Mensualmente todos los gastos existirán, haya un usuario, haya 50, o no haya ninguno. Por lo que el umbral de rentabilidad del proyecto es el total de los costes previstos para cada año.

Pero, al prestar tres tipos de servicios, con tres precios diferentes, se hace necesario calcular el umbral de rentabilidad ponderando los servicios de esta manera:

$$\begin{aligned} \text{Umbral de Rentabilidad} = & \text{Ingresos Gr"A"} \times CF / \text{Ingr Totales} + \text{Ingresos Gr"B"} \times CF / \text{Ingr Totales} + \\ & + \text{Ingresos Gr"C"} \times CF / \text{Ingr Totales} + \text{Ingresos Gr"D"} \times CF / \text{Ingr Totales} + \\ & + \text{Ingr Donaciones} \times CF / \text{Ingr Totales} + \text{Ingr Eventos} \times CF / \text{Ingr Totales} + \\ & + \text{Ingr Mecenazgo} \times CF / \text{Ingr Totales} + \text{Ingr Subvenciones} \times CF / \text{Ingr Totales} \end{aligned}$$

Veamos el resultado de los cálculos de los umbrales de rentabilidad para cada servicio y para cada año:

	UMBRAL DE RENTABILIDAD				
	2019	2020	2021	2022	2023
Ingresos A * CF/Ing Totales	28.754,73	33.132,22	34.729,39	38.463,62	42.467,83
Ingresos B * CF/Ing Totales	28.515,11	27.380,10	27.349,40	29.616,99	29.727,48
Ingresos C * CF/Ing Totales	11.382,08	10.929,03	12.372,35	10.962,13	10.086,11
Ingresos D * CF/Ing Totales	798,74	830,36	925,21	1.052,88	1.162,44
Donaciones * CF/Ing Totales	1.497,64	1.556,92	1.590,21	1.525,45	1.519,58
Eventos * CF/ Ing Totales	4.992,14	5.189,74	5.300,71	5.084,82	5.065,28
Mecenazgo * CF/ Ing Totales	5.990,57	6.227,69	6.360,85	6.101,79	6.078,34
Subvenciones * CF/ Ing Totales	20.966,99	18.824,61	16.605,24	13.756,82	11.835,22
TOTAL	102.898,01	104.070,68	105.233,36	106.564,49	107.942,29

Tabla 21: Umbral de Rentabilidad. Fuente: Elaboración propia

6.3 PLAN DE TESORERÍA

La estructura de las necesidades de liquidez de AFAL está formada del lado de los ingresos por el cobro de las cuotas de socios, usuarios, la realización de eventos y el mecenazgo de empresas. Y del lado de los gastos, aquellos directamente relacionados con la actividad (gastos de personal y publicidad) y la imputación al SIP de la parte correspondiente de los gastos totales de AFAL, habiéndose considerado un 12% de los mismos.

Se han confeccionado dos tablas:

- En la **Tabla 22** podemos ver la previsión de liquidez mes a mes del primer año en donde se puede observar que gracias al ingreso que se espera para finales de 2018 de la ayuda de La Caixa, podremos hacer frente a los pagos de enero, dado que las cuotas de usuarios se cobrarán a mes vencido. Podemos observar también meses con flujos de caja negativos que se compensan con el saldo de caja acumulado, sin que exista necesidad de plantear financiación a corto plazo. Flujo de caja acumulado para el primer año, 10.055,59€.
- En la **Tabla 23** con la previsión de tesorería para el período 2019-2023 en el que podemos ver un flujo de caja acumulado de 122.067,89€

Consideraciones importantes a tener en cuenta en el Plan de tesorería:

- (1) Las cuotas de los usuarios se cobran el día 1 de cada mes, a mes vencido.
- (2) El pago de la factura de los ordenadores se hace efectivo a los 3 meses de la fecha de factura, es decir el 1-4-2019
- (3) Las nóminas se abonan los días 3 de cada mes, a mes vencido
- (4) La seguridad social se abona el último día del siguiente mes a que hace referencia.
- (5) Vamos a suponer un IRPF medio de los trabajadores del 10%.

Recordamos de nuevo que estamos exentos de IVA, según recoge el artículo 20 de la Ley 37/1992 de 28 de diciembre, del Impuesto sobre el Valor Añadido (BOE 28 de diciembre, 1992)

Tabla 22: Presupuesto de Tesorería. Año 2019

PRESUPUESTO DE TESORERÍA													
AÑO 2019													
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEPT	OCT	NOV	DIC	SUMA
SALDO INICIAL	- €												
CUOTAS SOCIOS GRUPO D	800,00 €												800,00 €
CUOTAS USUARIOS GRUPO A (1)		2.400,00 €	2.400,00 €	2.400,00 €	2.400,00 €	2.400,00 €	2.400,00 €	2.400,00 €	2.400,00 €	2.400,00 €	2.400,00 €	2.400,00 €	26.400,00 €
CUOTAS USUARIOS GRUPO B (1)		2.380,00 €	2.380,00 €	2.380,00 €	2.380,00 €	2.380,00 €	2.380,00 €	2.380,00 €	2.380,00 €	2.380,00 €	2.380,00 €	2.380,00 €	26.180,00 €
CUOTAS USUARIOS GRUPO C (1)		950,00 €	950,00 €	950,00 €	950,00 €	950,00 €	950,00 €	950,00 €	950,00 €	950,00 €	950,00 €	950,00 €	10.450,00 €
DONACIONES PARTICULARES									2.000,00 €				2.000,00 €
RECAUDACIÓN DE EVENTOS	2.500,00 €				5.300,00 €					3.400,00 €			11.200,00 €
MECENAZGO DE EMPRESAS	10.500,00 €					10.500,00 €							21.000,00 €
SUBVENCIONES													- €
TOTAL COBROS	13.800,00 €	5.730,00 €	5.730,00 €	5.730,00 €	11.030,00 €	16.230,00 €	5.730,00 €	5.730,00 €	7.730,00 €	9.130,00 €	5.730,00 €	5.730,00 €	98.030,00 €
Inmovilizado material				2.257,86 €									2.257,86 €
Equipos para proceso información				2.257,86 € (2)									2.257,86 €
Aprovisionamientos	183,01 €	183,01 €	183,01 €	183,01 €	183,01 €	183,01 €	183,01 €	183,01 €	183,01 €	183,01 €	183,01 €	183,02 €	2.196,13 €
Compras de otros aprovisiona.	88,88 €	88,88 €	88,88 €	88,88 €	88,88 €	88,88 €	88,88 €	88,88 €	88,88 €	88,88 €	88,88 €	88,90 €	1.066,58 €
Trabajos realizados por otras ent.	94,13 €	94,13 €	94,13 €	94,13 €	94,13 €	94,13 €	94,13 €	94,13 €	94,13 €	94,13 €	94,13 €	94,12 €	1.129,55 €
Gastos de personal		6.191,50 €	6.191,50 €	6.191,50 €	6.191,50 €	10.544,86 €	6.191,50 €	6.191,50 €	6.191,50 €	6.191,50 €	6.191,50 €	10.544,86 €	81.650,32 €
Sueldos y salarios (3)		4.353,40 €	4.353,40 €	4.353,40 €	4.353,40 €	8.706,76 €	4.353,40 €	4.353,40 €	4.353,40 €	4.353,40 €	4.353,40 €	8.706,76 €	56.594,12 €
Seguridad Social (4)		1.838,10 €	1.838,10 €	1.838,10 €	1.838,10 €	1.838,10 €	1.838,10 €	1.838,10 €	1.838,10 €	1.838,10 €	1.838,10 €	1.838,10 €	20.219,10 €
Pago trimestral IRPF salarios (5)				1.451,13 €			1.934,84 €			1.451,13 €			4.837,10 €
Otros gastos de la actividad	558,93 €	558,93 €	558,93 €	558,93 €	558,93 €	558,93 €	558,93 €	558,93 €	558,93 €	558,93 €	558,93 €	558,97 €	6.707,20 €
Reparaciones y conservación	91,28 €	91,28 €	91,28 €	91,28 €	91,28 €	91,28 €	91,28 €	91,28 €	91,28 €	91,28 €	91,28 €	91,30 €	1.095,38 €
Servicios de profesionales independ.	82,99 €	82,99 €	82,99 €	82,99 €	82,99 €	82,99 €	82,99 €	82,99 €	82,99 €	82,99 €	82,99 €	82,99 €	995,88 €
Primas de seguros	65,40 €	65,40 €	65,40 €	65,40 €	65,40 €	65,40 €	65,40 €	65,40 €	65,40 €	65,40 €	65,40 €	65,44 €	784,84 €
Servicios bancarios	7,21 €	7,21 €	7,21 €	7,21 €	7,21 €	7,21 €	7,21 €	7,21 €	7,21 €	7,21 €	7,21 €	7,22 €	86,53 €
Publicidad, propaganda y rrrp	180,59 €	180,59 €	180,59 €	180,59 €	180,59 €	180,59 €	180,59 €	180,59 €	180,59 €	180,59 €	180,59 €	180,58 €	2.167,07 €
Suministros	119,16 €	119,16 €	119,16 €	119,16 €	119,16 €	119,16 €	119,16 €	119,16 €	119,16 €	119,16 €	119,16 €	119,10 €	1.429,86 €
Tributos	12,30 €	12,30 €	12,30 €	12,30 €	12,30 €	12,30 €	12,30 €	12,30 €	12,30 €	12,30 €	12,30 €	12,34 €	147,64 €
TOTAL PAGOS	741,94 €	6.933,44 €	6.933,44 €	9.191,30 €	6.933,44 €	11.286,80 €	6.933,44 €	6.933,44 €	6.933,44 €	6.933,44 €	6.933,44 €	11.286,85 €	92.811,51 €
FLUJO DE CAJA	13.058,06 € -	1.203,44 € -	1.203,44 € -	3.461,30 €	4.096,56 €	4.943,20 € -	1.203,44 € -	1.203,44 €	796,56 €	2.196,56 € -	1.203,44 € -	5.556,85 €	10.055,59 €
FLUJO DE CAJA ACUMULADO	13.058,06 €	11.854,62 €	10.651,18 €	7.189,88 €	11.286,44 €	16.229,64 €	15.026,20 €	13.822,76 €	14.619,32 €	16.815,88 €	15.612,44 €	10.055,59 €	10.055,59 €

(1) Las cuotas de usuarios se cobran el día 1 del mes siguiente

(2) El pago se produce a los 3 meses fecha factura, según presupuesto

(3) Las nóminas se pagan el día 3 del mes siguiente

(4) La seguridad social se paga el último día del mes siguiente.

(5) Vamos a suponer un IRPF medio de los trabajadores del 10%

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 23: Presupuesto de Tesorería. Período 2019-2023

PRESUPUESTO DE TESORERÍA						
PERIODO 2019 - 2023						
	2019	2020	2021	2022	2023	
SALDO INICIAL	-	€				
CUOTAS SOCIOS GRUPO D	800,00 €	880,00 €	1.056,00 €	1.378,00 €	1.680,00 €	
CUOTAS USUARIOS GRUPO A	26.400,00 €	34.586,88 €	39.261,49 €	49.449,19 €	60.456,26 €	
CUOTAS USUARIOS GRUPO B	26.180,00 €	28.978,88 €	31.032,22 €	38.133,68 €	42.613,04 €	
CUOTAS USUARIOS GRUPO C	10.450,00 €	11.567,20 €	13.909,69 €	14.328,37 €	14.557,63 €	
DONACIONES PARTICULARES	2.000,00 €	2.100,00 €	2.205,00 €	2.315,25 €	2.431,01 €	
RECAUDACIÓN DE EVENTOS	11.200,00 €	11.760,00 €	12.348,00 €	12.965,40 €	13.613,67 €	
MECENAZGO DE EMPRESAS	21.000,00 €	21.000,00 €	21.000,00 €	21.000,00 €	21.000,00 €	
SUBVENCIONES	-	€				
TOTAL COBROS	98.030,00 €	110.872,96 €	120.812,40 €	139.569,89 €	156.351,61 €	
Inmovilizado material	2.257,86 €					
Equipos para proceso información	2.257,86 €					
Aprovisionamientos	2.196,13 €	2.231,27 €	2.266,97 €	2.303,24 €	2.340,09 €	
Compras de otros aprovisiona.	1.066,58 €	1.083,65 €	1.100,98 €	1.118,60 €	1.136,50 €	
Trabajos realizados por otras ent.	1.129,55 €	1.147,62 €	1.165,98 €	1.184,64 €	1.203,59 €	
Gastos de personal	81.644,32 €	91.213,10 €	92.672,51 €	94.155,27 €	95.661,75 €	
Sueldos y salarios	61.431,22 €	68.702,38 €	70.300,91 €	70.918,44 €	72.053,13 €	
Seguridad Social	20.213,10 €	22.380,71 €	22.738,79 €	23.102,62 €	23.472,25 €	
Otros gastos de la actividad	6.707,20 €	6.814,52 €	6.923,55 €	7.034,32 €	7.146,87 €	
Reparaciones y conservación	1.095,38 €	1.112,91 €	1.130,71 €	1.148,80 €	1.167,18 €	
Servicios de profesionales independ.	995,88 €	1.011,81 €	1.028,00 €	1.044,45 €	1.061,16 €	
Primas de seguros	784,84 €	797,40 €	810,16 €	823,12 €	836,29 €	
Servicios bancarios	86,53 €	87,91 €	89,32 €	90,75 €	92,20 €	
Publicidad, propaganda y rrrp	2.167,07 €	2.201,74 €	2.236,97 €	2.272,76 €	2.309,13 €	
Suministros	1.429,86 €	1.452,74 €	1.475,98 €	1.499,60 €	1.523,59 €	
Tributos	147,64 €	150,00 €	152,40 €	154,84 €	157,32 €	
TOTAL PAGOS	92.805,51 €	100.258,89 €	101.863,03 €	103.492,83 €	105.148,71 €	
FLUJO DE CAJA	5.224,49 €	10.614,07 €	18.949,37 €	36.077,06 €	51.202,90 €	
FLUJO DE CAJA ACUMULADO	5.224,49 €	15.838,56 €	34.787,93 €	70.864,99 €	122.067,89 €	

Fuente: Elaboración Propia

6.4 ESTADOS FINANCIEROS PREVISIONALES: CUENTA DE PYG Y BALANCE

En las siguientes páginas podemos ver:

- **Tabla 24:** Cuenta de pérdidas y ganancias previsional mes a mes del año 2019.
- **Tabla 25** puede verse la cuenta de pérdidas y ganancias previsional para el período 2019-2023.
- **Tablas 26:** PyG previsional escenario pesimista y optimista
- **Tabla 27:** Balance Previsional
- **Tabla 28:** Balance Previsional escenario pesimista y optimista

Tabla 24: Cuenta de Pérdidas y Ganancias Previsional. Año 2019

CUENTA DE RESULTADOS PREVISIONAL - AÑO 2019

	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGOS	SEPT	OCT	NOV	DIC	TOTAL	ANÁLISIS VERTICAL
Ingresos de la act pro	19.530,00	5.730,00	5.730,00	5.730,00	11.030,00	16.230,00	5.730,00	5.730,00	7.730,00	9.130,00	5.730,00	5.730,00	103.760,00	100,00%
INGRESOS	19.530,00	5.730,00	5.730,00	5.730,00	11.030,00	16.230,00	5.730,00	5.730,00	7.730,00	9.130,00	5.730,00	5.730,00	103.760,00	100,00%
Aprovisionamientos	-183,01	-183,01	-183,01	-183,01	-183,01	-183,01	-183,01	-183,01	-183,01	-183,01	-183,01	-183,02	-2.196,13	-0,021%
Material de oficina	-25,89	-25,89	-25,89	-25,89	-25,89	-25,89	-25,88	-25,88	-25,88	-25,88	-25,88	-25,88	-310,62	-0,003%
Material de terapia y enferm	-40,66	-40,66	-40,66	-40,66	-40,66	-40,66	-40,66	-40,66	-40,66	-40,66	-40,66	-40,60	-487,86	1,571%
Material de limpieza	-13,04	-13,04	-13,04	-13,04	-13,04	-13,04	-13,04	-13,04	-13,04	-13,04	-13,04	-13,06	-156,50	-0,002%
Otras compras y gastos	-9,30	-9,30	-9,30	-9,30	-9,30	-9,30	-9,30	-9,30	-9,30	-9,30	-9,30	-9,30	-111,60	0,713%
Catering comidas	-94,13	-94,13	-94,13	-94,13	-94,13	-94,13	-94,13	-94,13	-94,13	-94,13	-94,13	-94,12	-1.129,55	-0,011%
Gastos de personal	-7.481,39	-7.481,38	-89.776,67	-0,865%										
Sueldos y salarios	-5.643,29	-5.643,29	-5.643,29	-5.643,29	-5.643,29	-5.643,29	-5.643,29	-5.643,29	-5.643,29	-5.643,29	-5.643,29	-5.643,28	-67.719,47	-0,653%
Seguridad Social	-1.838,10	-1.838,10	-1.838,10	-1.838,10	-1.838,10	-1.838,10	-1.838,10	-1.838,10	-1.838,10	-1.838,10	-1.838,10	-1.838,10	-22.057,20	-0,213%
Otros gastos de la actividad	-558,93	-558,97	-6.707,20	-0,065%										
Mantenimientos	-91,28	-91,28	-91,28	-91,28	-91,28	-91,28	-91,28	-91,28	-91,28	-91,28	-91,28	-91,31	-1.095,39	-0,011%
Asesoría, Calidad, PRL	-82,99	-82,99	-82,99	-82,99	-82,99	-82,99	-82,99	-82,99	-82,99	-82,99	-82,99	-82,99	-995,88	-0,010%
Primas de seguros	-65,40	-65,40	-65,40	-65,40	-65,40	-65,40	-65,40	-65,40	-65,40	-65,40	-65,40	-65,44	-784,84	-0,008%
Servicios bancarios	-7,21	-7,21	-7,21	-7,21	-7,21	-7,21	-7,21	-7,21	-7,21	-7,21	-7,21	-7,22	-86,53	-0,001%
Publicidad, propaganda y rrj	-180,59	-180,59	-180,59	-180,59	-180,59	-180,59	-180,59	-180,59	-180,59	-180,59	-180,59	-180,58	-2.167,07	-0,021%
Suministros	-119,16	-119,16	-119,16	-119,16	-119,16	-119,16	-119,16	-119,16	-119,16	-119,16	-119,16	-119,10	-1.429,86	-0,014%
Tributos	-12,30	-12,30	-12,30	-12,30	-12,30	-12,30	-12,30	-12,30	-12,30	-12,30	-12,30	-12,34	-147,64	-0,001%
Amortización del Inmovilizado												-4.309,01	-4.309,01	-0,042%
Amort.Inmov existente (1)												-3.744,54	-3.744,54	-0,036%
Amort. Inmov. (ordenadores)												-564,47	-564,47	3,607%
GASTOS	-8.223,33	-12.532,38	-102.989,01	-0,993%										
RDO DE EXPLOTACIÓN	11.306,67	-2.493,33	-2.493,33	-2.493,33	2.806,67	8.006,67	-2.493,33	-2.493,33	-493,33	906,67	-2.493,33	-6.802,38	770,99	0,007%
Ingresos financieros														
Gastos financieros														
RESULTADO FINANCIERO														
RDO ANTES DE IMPTOS	11.306,67	-2.493,33	-2.493,33	-2.493,33	2.806,67	8.006,67	-2.493,33	-2.493,33	-493,33	906,67	-2.493,33	-6.802,38	770,99	0,007%
Impuesto S/Sociedades														
RESULTADO DEL EJERCICIO	11.306,67	-2.493,33	-2.493,33	-2.493,33	2.806,67	8.006,67	-2.493,33	-2.493,33	-493,33	906,67	-2.493,33	-6.802,38	770,99	-0,007%

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 25: Cuenta de Pérdidas y Ganancias Previsional. Período 2019-2023

CUENTA DE RESULTADOS PREVISIONAL - PERIODO 2019 - 2023														AV = Análisis Vertical AH = Análisis Horizontal	
	2019	AV	2020	AV	AH	2021	AV	AH	2022	AV	AH	2023	AV	AH	
Importe cifra de negocios	103.760,00	100,00%	111.452,32	100,0%	7,41%	121.584,31	100,0%	9,09%	141.109,53	100,0%	16,06%	157.640,33	100,0%	11,71%	
INGRESOS	103.760,00	100,00%	111.452,32	100,0%	7,41%	121.584,31	100,0%	9,09%	141.109,53	100,0%	16,06%	157.640,33	100,0%	11,71%	
Coste de las ventas															
MARGEN BRUTO	103.760,00	100,00%	111.452,32	100,0%	7,41%	121.584,31	100,0%	9,09%	141.109,53	100,0%	16,06%	157.640,33	100,0%	11,71%	
Aprovisionamientos (1)	-2.196,13	-2,12%	-2.231,27	-2,0%	1,60%	-2.266,97	-1,9%	1,60%	-2.303,24	-1,6%	1,60%	-2.340,09	-1,5%	1,60%	
Material de oficina	-310,62	-0,30%	-305,65	-0,3%	-1,60%	-310,54	-0,3%	1,60%	-315,51	-0,2%	1,60%	-320,56	-0,2%	1,60%	
Material de terapia y enfermería	-487,86	-0,47%	-495,67	-0,4%	1,60%	-503,60	-0,4%	1,60%	-511,65	-0,4%	1,60%	-519,84	-0,3%	1,60%	
Material de limpieza	-156,50	-0,15%	-159,00	-0,1%	1,60%	-161,55	-0,1%	1,60%	-164,13	-0,1%	1,60%	-166,76	-0,1%	1,60%	
Otras compras y gastos	-111,60	-0,11%	-113,39	-0,1%	1,60%	-115,20	-0,1%	1,60%	-117,04	-0,1%	1,60%	-118,92	-0,1%	1,60%	
Catering comidas	-1.129,55	-1,09%	-1.147,62	-1,0%	1,60%	-1.165,98	-1,0%	1,60%	-1.184,64	-0,8%	1,60%	-1.203,59	-0,8%	1,60%	
Gastos de personal	-89.776,67	-86,52%	-91.213,10	-81,8%	1,60%	-92.672,51	-76,2%	1,60%	-94.155,27	-66,7%	1,60%	-95.661,75	-60,7%	1,60%	
Sueldos y salarios	-67.719,47	-65,27%	-68.802,98	-61,7%	1,60%	-69.903,83	-57,5%	1,60%	-71.022,29	-50,3%	1,60%	-72.158,65	-45,8%	1,60%	
Seguridad Social	-22.057,20	-21,26%	-22.410,12	-20,1%	1,60%	-22.768,68	-18,7%	1,60%	-23.132,98	-16,4%	1,60%	-23.503,10	-14,9%	1,60%	
Otros gastos de la actividad	-6.707,20	-6,46%	-6.814,52	-6,1%	1,60%	-6.923,55	-5,7%	1,60%	-7.034,32	-5,0%	1,60%	-7.146,87	-4,5%	1,60%	
Mantenimientos (1)	-1.095,39	-1,06%	-1.112,92	-1,0%	1,60%	-1.130,72	-0,9%	1,60%	-1.148,81	-0,8%	1,60%	-1.167,20	-0,7%	1,60%	
Asesoría, Calidad, PRL (1)	-995,88	-0,96%	-1.011,81	-0,9%	1,60%	-1.028,00	-0,8%	1,60%	-1.044,45	-0,7%	1,60%	-1.061,16	-0,7%	1,60%	
Primas de seguros (1)	-784,84	-0,76%	-797,40	-0,7%	1,60%	-810,16	-0,7%	1,60%	-823,12	-0,6%	1,60%	-836,29	-0,5%	1,60%	
Servicios bancarios (1)	-86,53	-0,08%	-87,91	-0,1%	1,59%	-89,32	-0,1%	1,60%	-90,75	-0,1%	1,60%	-92,20	-0,1%	1,60%	
Publicidad, propaganda y rrrp	-2.167,07	-2,09%	-2.201,74	-2,0%	1,60%	-2.236,97	-1,8%	1,60%	-2.272,76	-1,6%	1,60%	-2.309,13	-1,5%	1,60%	
Suministros (1)	-1.429,86	-1,38%	-1.452,74	-1,3%	1,60%	-1.475,98	-1,2%	1,60%	-1.499,60	-1,1%	1,60%	-1.523,59	-1,0%	1,60%	
Tributos (1)	-147,64	-0,14%	-150,00	-0,1%	1,60%	-152,40	-0,1%	1,60%	-154,84	-0,1%	1,60%	-157,32	-0,1%	1,60%	
Amortización del Inmovilizado	-4.309,01	-4,15%	-4.309,01	-3,9%	0,00%	-4.309,01	-3,5%	0,00%	-4.309,01	-3,1%	0,00%	-3.744,54	-2,4%	-13,10%	
Amort.Inmov existente (1)	-3.744,54	-3,61%	-3.744,54	-3,4%	0,00%	-3.744,54	-3,1%	0,00%	-3.744,54	-2,7%	0,00%	-3.744,54	-2,4%	0,00%	
Amort. Inmov. (ordenadores)	-564,47	-0,54%	-564,47	-0,5%	0,00%	-564,46	-0,5%	0,00%	-564,46	-0,4%	0,00%				
GASTOS	-102.989,01	-99,26%	-104.567,90	-93,8%	1,53%	-106.172,04	-87,3%	1,53%	-107.801,84	-76,4%	1,54%	-108.893,25	-69,1%	1,01%	
RDO DE EXPLOTACIÓN. BAI	770,99	0,74%	6.884,42	6,2%	792,93%	15.412,27	12,7%	123,87%	33.307,69	23,6%	116,11%	48.747,08	30,9%	46,35%	
Ingresos financieros															
Gastos financieros															
RESULTADO FINANCIERO	0,00	0,00%	0,00	0,0%											
RDO ANTES DE IMPTOS. BAI	770,99	0,74%	6.884,42	6,2%	792,93%	15.412,27	12,7%	123,87%	33.307,69	23,6%	116,11%	48.747,08	30,9%	46,35%	
Impuesto S/Sociedades (2)															
RESULTADO DEL EJERCICIO	770,99	0,74%	6.884,42	6,2%	792,93%	15.412,27	12,7%	123,87%	33.307,69	23,6%	116,11%	48.747,08	30,9%	46,35%	

(1) Imputación sobre los gastos de Afal Tomelloso. Estos gastos no se agregarán al integrarla a la Cuenta de PyG de Afal pues ya están contemplados

(2) Exención del impuesto sobre sociedades, art. 9 Ley 27/2014 del Impuesto sobre Sociedades

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 26: Cuenta de PyG Previsional. Escenarios pesimista y optimista

CUENTA DE PYG PREVISIONAL - ESCENARIO OPTIMISTA						
	2019	2020	2021	2022	2023	
Importe cifra de negocios	147.000,00	150.745,60	153.552,77	156.423,62	159.360,34	
	INGRESOS	147.000,00	150.745,60	153.552,77	156.423,62	159.360,34
Coste de las ventas						
	MARGEN BRUTO	147.000,00	150.745,60	153.552,77	156.423,62	159.360,34
Aprovisionamientos	-2.196,13	-2.231,27	-2.266,97	-2.303,24	-2.340,09	
Gastos de personal	-89.776,67	-91.213,10	-92.672,51	-94.155,27	-95.661,75	
Otros gastos de la actividad	-6.707,20	-6.814,52	-6.923,55	-7.034,32	-7.146,87	
Amortización del Inmovilizado	-4.309,01	-4.309,01	-4.309,01	-4.309,01	-3.744,54	
	GASTOS	-102.989,01	-104.567,90	-106.172,04	-107.801,84	-108.893,25
RDO DE EXPLOTACIÓN. BAI	44.011,00	46.177,71	47.380,73	48.621,78	50.467,09	
RESULTADO FINANCIERO	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
RDO ANTES DE IMPTOS. BAI	44.011,00	46.177,71	47.380,73	48.621,78	50.467,09	
Impuesto S/Sociedades (2)						
RESULTADO DEL EJERCICIO	44.011,00	46.177,71	47.380,73	48.621,78	50.467,09	

CUENTA DE PYG PREVISIONAL - ESCENARIO PESIMISTA						
	2019	2020	2021	2022	2023	
Importe cifra de negocios	104.720,00	106.766,00	109.163,30	111.711,97	114.517,44	
	INGRESOS	104.720,00	106.766,00	109.163,30	111.711,97	114.517,44
Coste de las ventas						
	MARGEN BRUTO	104.720,00	106.766,00	109.163,30	111.711,97	114.517,44
Aprovisionamientos	-2.196,13	-2.231,27	-2.266,97	-2.303,24	-2.340,09	
Gastos de personal	-89.776,67	-91.213,10	-92.672,51	-94.155,27	-95.661,75	
Otros gastos de la actividad	-6.707,20	-6.814,52	-6.923,55	-7.034,32	-7.146,87	
Amortización del Inmovilizado	-4.309,01	-4.309,01	-4.309,01	-4.309,01	-3.744,54	
	GASTOS	-102.989,01	-104.567,90	-106.172,04	-107.801,84	-108.893,25
RDO DE EXPLOTACIÓN. BAI	1.731,00	2.198,10	2.991,26	3.910,13	5.624,19	
RESULTADO FINANCIERO	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
RDO ANTES DE IMPTOS. BAI	1.731,00	2.198,10	2.991,26	3.910,13	5.624,19	
Impuesto S/Sociedades (2)						
RESULTADO DEL EJERCICIO	1.731,00	2.198,10	2.991,26	3.910,13	5.624,19	

(2) Exención del impuesto sobre sociedades, art. 9 Ley 27/2014 del Impuesto sobre Sociedades

Fuente: Elaboración Propia

En la **Tabla 27** de la siguiente página se puede ver el Balance Previsional del período 2019-2023.

Comentarios al Balance:

Este balance se agregará al balance de Afal Tomelloso por eso solamente recoge aquellas partidas que han tenido movimientos en el nueva línea de negocio de Afal, el SIP.

Las Asociaciones reguladas por la Ley orgánica 1/2002 de 22 de marzo, reguladora del derecho de asociación, declaradas o no de utilidad pública, no precisan de una aportación inicial para su creación. (BOE nº 73 de 26 de marzo, 2002).

Las Asociaciones no tienen Capital Social, el patrimonio neto lo constituya la partida **Fondo Social**, que recoge todo el excedente del ejercicio, sin que exista necesidad de distinguir entre distintos tipos de reservas. El destino del fondo social son los proyectos de la asociación.

Tabla 27: Balance Previsional. Período 2019-2023

BALANCE PREVISIONAL - PERIODO 2019 - 2023					
	2019	2020	2021	2022	2023
ACTIVO					
ACTIVO NO CORRIENTE	-2.051,15	-2.051,15	-2.051,14	-2.051,14	-1.486,68
Inmovilizado Material	2.257,86	2.257,86	2.257,86	2.257,86	2.257,86
Inmovilizado Material (Ordenadores)	2.257,86	2.257,86	2.257,86	2.257,86	2.257,86
Amortización A.I.Material	-4.309,01	-4.309,01	-4.309,00	-4.309,00	-3.744,54
Amortización A.I. Material prorrateo afal	-3.744,54	-3.744,54	-3.744,54	-3.744,54	-3.744,54
Amortización A.I. Material Ordenadores	-564,47	-564,47	-564,46	-564,46	
ACTIVO CORRIENTE	10.955,49	17.142,99	25.712,90	43.671,34	58.045,87
Deudores comerciales y otras ctas cobrar	5.730,00	6.309,36	7.081,28	8.620,91	9.909,64
Tesorería	5.225,49	10.833,63	18.631,62	35.050,43	48.136,23
TOTAL ACTIVO	8.904,34	15.091,84	23.661,76	41.620,20	56.559,19
PATRIMONIO NETO Y PASIVO					
PATRIMONIO NETO	770,99	6.815,49	15.273,29	33.097,53	47.900,15
Fondo Social	770,99	6.815,49	15.273,29	33.097,53	47.900,15
Excedene del ejercicio	770,99	6.815,49	15.273,29	33.097,53	47.900,15
PASIVO NO CORRIENTE	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
PASIVO CORRIENTE	8.133,35	8.276,35	8.388,47	8.522,67	8.659,04
Acreeedores comerciales y otras cuentas a pagar	8.133,35	8.276,35	8.388,47	8.522,67	8.659,04
Remuneraciones pendientes de pago	4.360,41	4.423,05	4.493,83	4.565,73	4.638,77
H.P. Acreeedor por conceptos fiscales	1.934,84	1.985,80	1.997,25	2.029,20	2.061,67
Organismos de la Seguridad Social, acreeedora	1.838,10	1.867,50	1.897,39	1.927,74	1.958,60
TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO	8.904,34	15.091,84	23.661,76	41.620,20	56.559,19

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 28: Balance previsional. Escenario pesimista

BALANCE PREVISIONAL - ESCENARIO PESIMISTA					
	2019	2020	2021	2022	2023
ACTIVO					
ACTIVO NO CORRIENTE	-2.051,15	-2.051,15	-2.051,14	-2.051,14	-1.486,68
Inmovilizado Material	2.257,86	2.257,86	2.257,86	2.257,86	2.257,86
Amortización A.I.Material	-4.309,01	-4.309,01	-4.309,00	-4.309,00	-3.744,54
ACTIVO CORRIENTE	11.915,50	12.525,60	13.430,87	14.483,94	15.769,91
Deudores comerciales y otras ctas cobrar	5.730,00	6.309,36	7.081,28	8.620,91	9.909,64
Tesorería	6.185,50	6.216,24	6.349,59	5.863,03	5.860,27
TOTAL ACTIVO	9.864,35	10.474,45	11.379,73	12.432,80	14.283,23
PATRIMONIO NETO Y PASIVO					
PATRIMONIO NETO	1.731,00	2.198,10	2.991,26	3.910,13	5.624,19
Fondo Social	1.731,00	2.198,10	2.991,26	3.910,13	5.624,19
PASIVO NO CORRIENTE	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
PASIVO CORRIENTE	8.133,35	8.276,35	8.388,47	8.522,67	8.659,04
Acreeedores comerciales y otras cuentas a pagar	8.133,35	8.276,35	8.388,47	8.522,67	8.659,04
TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO	9.864,35	10.474,45	11.379,73	12.432,80	14.283,23

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 29: Balance previsional. Escenario optimista

BALANCE PREVISIONAL - ESCENARIO OPTIMISTA		2019	2020	2021	2022	2023
ACTIVO						
	ACTIVO NO CORRIENTE	-2.051,15	-2.051,15	-2.051,14	-2.051,14	-1.486,68
Inmovilizado Material		2.257,86	2.257,86	2.257,86	2.257,86	2.257,86
Amortización A.I.Material		-4.309,01	-4.309,01	-4.309,00	-4.309,00	-3.744,54
	ACTIVO CORRIENTE	54.195,50	56.505,21	57.820,34	59.195,59	60.612,81
Deudores comerciales y otras ctas cobrar		5.730,00	6.309,36	7.081,28	8.620,91	9.909,64
Tesorería		48.465,50	50.195,85	50.739,06	50.574,68	50.703,17
	TOTAL ACTIVO	52.144,35	54.454,06	55.769,20	57.144,45	59.126,13
PATRIMONIO NETO Y PASIVO						
	PATRIMONIO NETO	44.011,00	46.177,71	47.380,73	48.621,78	50.467,09
Fondo Social		44.011,00	46.177,71	47.380,73	48.621,78	50.467,09
	PASIVO NO CORRIENTE	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	PASIVO CORRIENTE	8.133,35	8.276,35	8.388,47	8.522,67	8.659,04
Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar		8.133,35	8.276,35	8.388,47	8.522,67	8.659,04
	TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO	52.144,35	54.454,06	55.769,20	57.144,45	59.126,13

Fuente: Elaboración Propia

6.5 VAN Y TIR

A través del VAN (Valor actual neto) y de la TIR (Tasa Interna de Retorno) podemos analizar la viabilidad de nuestro proyecto. La fórmula del **VAN** es la siguiente:

$$VAN = -I_0 + \sum_{t=1}^n \frac{V_t}{(1+k)^t}$$

En donde:

- V_t = Los flujos de cada período: **113.935,54**
- I₀ = Valor del desembolso de la inversión: **2.257,86**
- n = n^o de años: **5 años**
- k = coste del capital: **Consideramos 4,4% (ICO, 2018)**

En nuestro caso:

$$VAN = -2257,86 + \frac{5224,49}{(1+0,44)} + \frac{10614,07}{(1+0,44)^2} + \frac{18949,37}{(1+0,44)^3} + \frac{36077,06}{(1+0,44)^4} + \frac{51202,90}{(1+0,44)^5} = 100791,70$$

Luego VAN > 0, se puede realizar la inversión

Para el cálculo de la **TIR** buscaremos la tasa de descuento que haga el VAN igual a 0

$$0 = -I_0 + \sum_{j=1}^n \frac{FN_j}{(1+TIR)^j}$$

$$0 = -2257,86 + \frac{5224,49}{(1+r)} + \frac{10614,07}{(1+r)^2} + \frac{18949,37}{(1+r)^3} + \frac{36077,06}{(1+r)^4} + \frac{51202,90}{(1+r)^5} = 3,1986$$

Es decir una tasa de 319,86%

Como r > k nuestro proyecto sería viable

7 CONCLUSIONES, LIMITACIONES Y PLAN DE CONTINGENCIA

El carácter de entidad sin ánimo de lucro de nuestra organización no sólo marca nuestras actuaciones en la sociedad, definidas en los Estatutos y en los fines de la Asociación, sino que también va a marcar un estilo de gestión. Hace unos años, era impensable plantear la idea de que una entidad sin ánimo de lucro pudiera subsistir sin las ayudas públicas. La realidad actual es muy diferente hasta el punto de que lo abocado al fracaso es que una Asociación piense en perdurar únicamente con recursos públicos. De ahí la importancia de ser capaces de llevar a cabo servicios que generen recursos económicos a la Asociación a la vez que se presta un servicio a la sociedad de calidad a través de la atención a las personas con Alzheimer y sus familias.

Al comienzo de este trabajo nos planteábamos como objetivo general analizar la viabilidad de la nueva línea de negocio de Afal Tomelloso, un Servicio terapéutico individualizado y centrado en la persona, SIP, aprovechando la infraestructura, para ello analizaríamos su puesta en marcha y la búsqueda de su sostenibilidad en el tiempo.

Para llegar a conclusiones hemos procedido a realizar un análisis profundo del entorno, tanto interno como externo de Afal Tomelloso, identificando oportunidades y amenazas, así como debilidades y fortalezas, que se han reflejado en el DAFO y posterior CAME, y que nos han ayudado a trazar la política estratégica del nuevo proyecto de Afal Tomelloso a través del plan de marketing, plan de operaciones, plan de recursos humanos y plan financiero.

La conclusión principal es que es posible garantizar la sostenibilidad en el tiempo de la Asociación sin ayudas públicas, si se establece una adecuada política de captación de socios, usuarios y recursos de entidades privadas.

Dos son las principales limitaciones que se han encontrado en el desarrollo de este proyecto:

La primera viene de una de las amenazas detectadas en el DAFO: Cómo podrían afectar, las bajas pensiones en la zona de influencia de Afal Tomelloso a la demanda de nuestros servicios. Este riesgo podría tener como consecuencia una disminución de usuarios. El plan de contingencia lo tenemos trazado en el escenario pesimista, llevaríamos a cabo una bajada de precios con el objetivo de recuperar demanda, es un escenario de mucho riesgo porque supone seguir dependiendo de la financiación pública para poder dar los servicios y sin generar prácticamente excedente. No es el escenario en el que queremos movernos, pero la realidad es que es el escenario en el que aún nos movemos la inmensa mayoría de la Asociaciones, de ahí la importancia de trabajar por encontrar fórmulas que nos ayuden a ser capaces de autofinanciarnos.

Otra limitación muy importante es que en el escenario previsto el beneficio es mínimo durante los tres primeros años y hasta el cuarto año, si prescindieramos de la ayuda de La Caixa, u otra ayuda que pudiera obtenerse, el proyecto no sería viable. Sin embargo, en el quinto año estaríamos hablando de que seríamos capaces de autofinanciarnos a través de las cuotas de socios y usuarios, un horizonte idílico y admirable para quienes nos dedicamos al Tercer Sector.

No hay que olvidar que una de las posiciones de ventaja que tienen las asociaciones sin ánimo de lucro que están declaradas de utilidad pública, como es el caso de Afal Tomelloso, es la posibilidad de concurrir a las diferentes ayudas y subvenciones que se convoquen, tanto públicas como privadas. Además los importantes beneficios fiscales, nada desdeñables, que tienen las donaciones son un buen reclamo para posibles donantes, particulares y empresas.

Por todo ello podemos afirmar el proyecto cumple sus objetivos y es viable desde el corto plazo con ayudas privadas y en el largo plazo, se demuestra viable, incluso sin ellas, que es nuestro objetivo a muy largo plazo. No obstante hay que añadir que, de momento, a cinco años vista, existen subvenciones (públicas y privadas) que nos permiten apuntalar aún mejor la viabilidad de nuestro proyecto.

8 BIBLIOGRAFÍA

Afal Tomelloso (s.f.). *Transparencia*. Recuperado el 11 de mayo de 2018 de <http://afaltomelloso.info/>

Afal Tomelloso. (2005). *Estatutos*. Material no publicado.

Afal Tomelloso. (2011) *Acta de la Asamblea General Extraordinaria de 6 de octubre de 2011*. Material no publicado.

Afal Tomelloso. (2018) *Fuentes de Financiación Afal Tomelloso*. Material no publicado.

Agencia Tributaria. (s.f.) *Tabla de coeficientes de amortización lineal*. Recuperado el 10 de junio de 2018, de

https://www.agenciatributaria.es/AEAT.internet/Inicio/_Segmentos_/Empresas_y_profesionales/Empresas/Impuesto_sobre_Sociedades/Periodos_impositivos_a_partir_de_1_1_2015/Base_imponible/Amortizacion/Tabla_de_coeficientes_de_amortizacion_lineal_.shtml

Banco de España. (2018). *Proyecciones macroeconómicas de España (2018-2020)*. Recuperado el 4 de mayo de 2018, de https://www.bde.es/bde/es/areas/analisis-economia/analisis-economia/proyecciones-mac/Proyecciones_macroeconomicas.html

Centro de Referencia Estatal de Alzheimer (s.f.). *Formación*. Recuperado el 15 de mayo de 2018, de http://www.crealzheimer.es/crealzheimer_01/formacion/index.htm

- Confederación Española de Asociaciones de Familiares de Alzheimer (2017). *El Plan Nacional de Alzheimer, cada vez más cerca*. Recuperado el 10 de mayo de 2018, de <https://www.ceafa.es/es/que-comunicamos/notas-de-prensa-y-comunicados/el-plan-nacional-de-alzheimer-promovido-desde-su-inicio-por-ceafa-cada-vez-mas-cerca>
- Confederación Española de Asociaciones de Familiares de Alzheimer (s.f.) *El Alzheimer, la enfermedad*. Recuperado el 10 de mayo de 2018 de <https://www.ceafa.es/es/el-alzheimer/la-enfermedad-alzheimer>
- Datos macro (2012). *Prima de riesgo frente a Alemania*. Recuperado el 3 de junio de 2018 de <https://www.datosmacro.com/prima-riesgo/espana?dr=2012-08>
- Datos macro (2018) *Prima de riesgo frente a Alemania*. Recuperado el 3 de junio de 2018 de <https://www.datosmacro.com/prima-riesgo>
- Espinosa, R. (s.f.) *Marketing mix, las 4ps*. Recuperado el 15 de mayo de 2018 de <http://robertoepinosa.es/2014/05/06/marketing-mix-las-4ps-2/>
- Euribor-rates.eu. (2018). *Los tipos de interés del BCE*. Recuperado el 8 de junio de 2018 de <http://es.euribor-rates.eu/tipo-de-interes-del-BCE.asp>
- Europa Press. (23-3-2018). *España registra el PIB per cápita más alto de su historia tras superar el dato de 2008*. Recuperado el 15 de mayo de 2018 de http://www.abc.es/economia/abci-espana-registra-capita-mas-alto-historia-y-supera-dato-2008-201803231235_noticia.html
- Gobierno Regional Castilla-La Mancha. (10-2-2018). *Más de 600 personas con alzhéimer participaron en 2017 en los programas de estimulación con nuevas tecnologías del Gobierno regional*. Recuperado el 18 de mayo de 2018 de <http://www.castillalamancha.es/actualidad/notasdeprensa/m%C3%A1s-de-600-personas-con-alzh%C3%A9imer-participaron-en-2017-en-los-programas-de-estimulaci%C3%B3n-con-nuevas>
- Instituto de Crédito Oficial (2018). *TAE máxima de la línea ICO Empresas y Emprendedores 2018 vigente del 04/06/2018 al 17/06/2018*. Recuperado el 10 de junio de 2018 de <https://www.ico.es/web/ico/ico-empresas-y-emprendedores/-/lineasICO/view?tab=tipolInteres>
- Instituto Nacional de Estadística. (2018). *PIB y sus componentes, serie 2000-2017*. Recuperado el 10 de abril de 2018 de http://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736167628&menu=resultados&idp=1254735576581
- Ley 27/2014, de 27 de noviembre, *del Impuesto sobre Sociedades*. Boletín Oficial del Estado, 288, de 28 de noviembre de 2014
- Ley 37/1992, de 28 de diciembre, *del Impuesto sobre el Valor Añadido*. Boletín Oficial del Estado, 312, de 29 de diciembre de 1992

Ley Orgánica 1/2002, de 22 de marzo, *reguladora del Derecho de Asociación*. Boletín Oficial del Estado, 73, de 26 de marzo de 2002

Ministerio de Empleo y Seguridad Social. (2018). *Estadísticas, presupuestos y estudios*. Recuperado el 15 de abril de 2018 http://www.seg-social.es/Internet_1/Estadistica/Est/Pensiones_y_pensionistas/Pensiones_contributivas_en_vigor/Por_Comunidades_Aut_nomas_y_provincias/ESTC_005357

Ministerio del Interior (s.f.) *Servicios al ciudadano*. Recuperado el 15 de abril de 2018 de <http://www.interior.gob.es/web/servicios-al-ciudadano/asociaciones/utilidad-publica/solicitud-de-declaracion-de-utilidad-publica>

Puchol, L. (2007). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

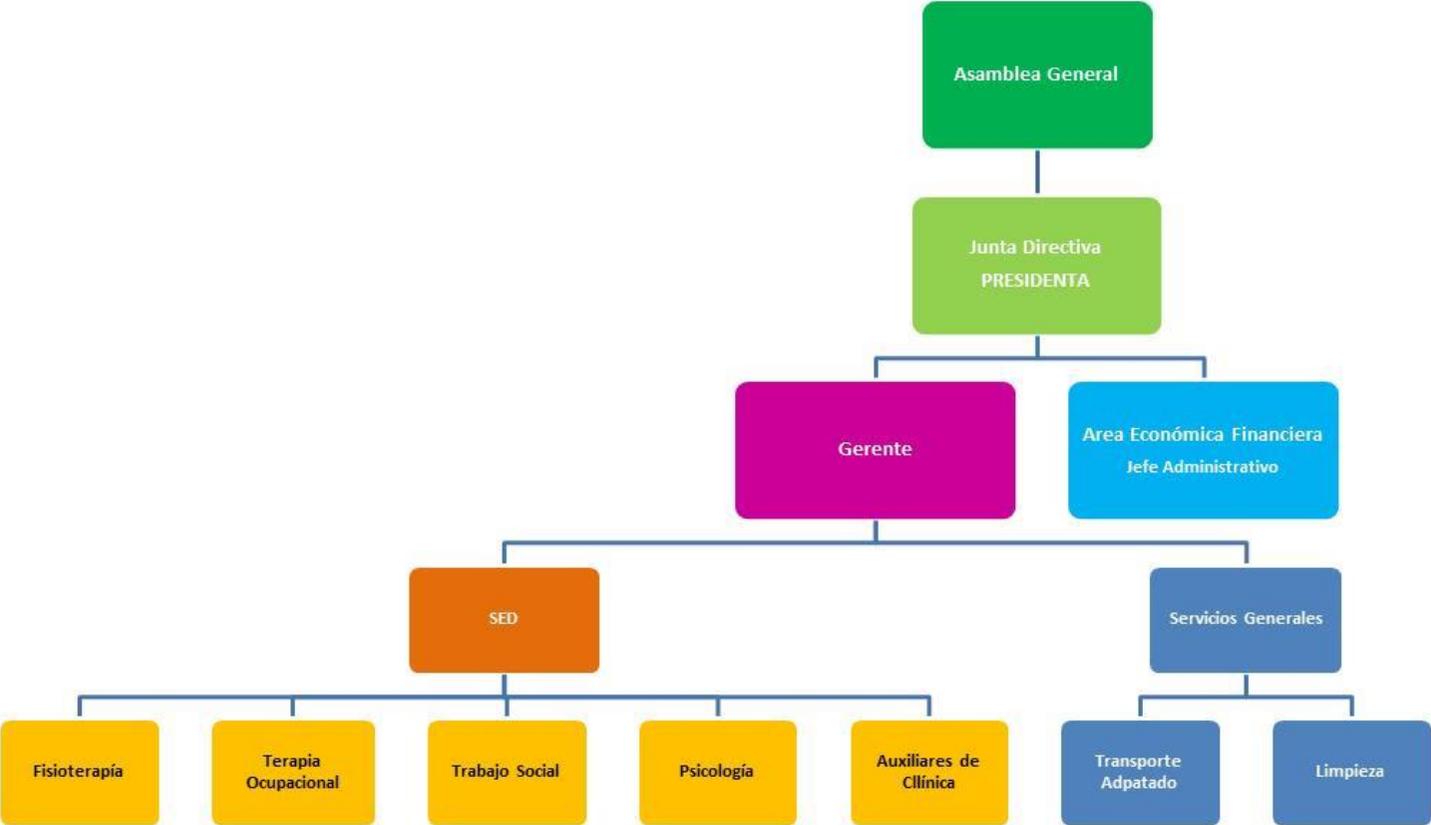
Rúa Alonso de Corrales, Enrique. (s.f.). *Fondo social*. Recuperado el 14 de junio de 2018, de <http://www.expansion.com/diccionario-economico/fondo-social.html>

Servicio Público de Empleo Estatal (2018). *Demandantes de empleo, paro, contratos y prestaciones por desempleo, mayo 2018*. Recuperado el 2 de junio de 2018 de https://www.sepe.es/contenidos/que_es_el_sepe/estadisticas/datos_avance/datos/datos_2018/AV_SISPE_1805.pdf

VI Convenio colectivo marco estatal *de servicios de atención a las personas dependientes y desarrollo de la promoción de la autonomía personal*. Boletín Oficial del Estado, 119, de 18 de mayo de 2012.

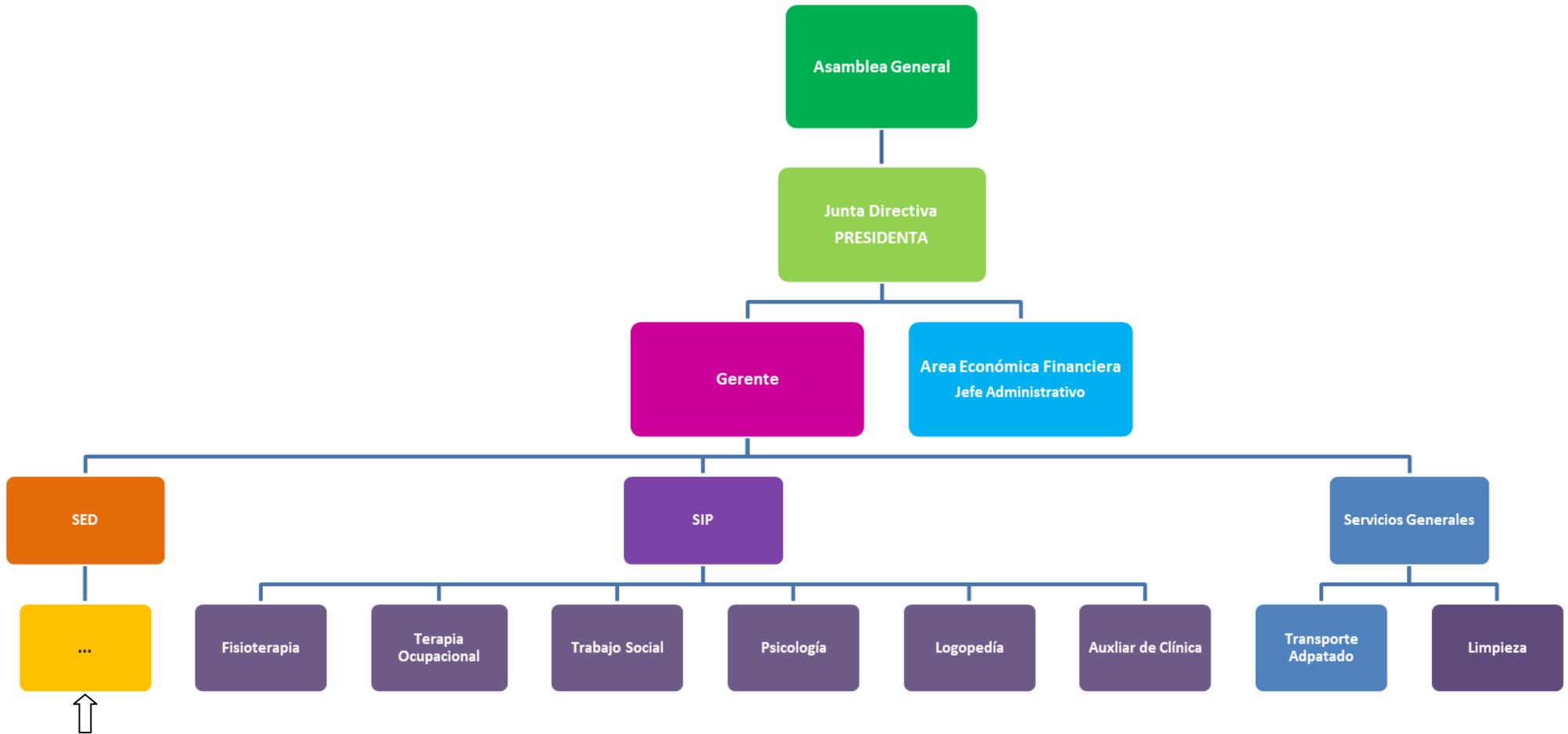
VI Convenio colectivo marco estatal de servicios de atención a las personas dependientes y desarrollo de la promoción de la autonomía personal, *tablas salariales para el año 2018*. Boletín Oficial del Estado, 52, de 28 de febrero de 2018.

Anexo 2: Organigrama actual AFAL Tomelloso (sin el SIP)



Fuente: Afal Tomelloso.

Anexo 3: Nuevo Organigrama AFAL, con SIP



**SED comprimido en este organigrama.*

Ver su despliegue en Anexo 3

Fuente: Elaboración propia

Anexo 4: Horario actual SED

LUNES A VIERNES													
	SED	SED	SED	SED	SED	SED	SED	SED	SED	SED	SED	SED	SED
	ESPACHO	ESPACHO	SALA 1	SALA 2	SALA 3	GIMN	APOYO A TODOS + ASEOS + COMEDOR						ER GRALES
08:00-09:00	G-S1	D1		O2					A3	A4			
09:00-10:00	G-S1	D1		O2	P1	F1	A1	A2	A3	A4	A5	A6	
10:00-11:00	G-S1	D1	O1		P1	F1	A1	A2	A3	A4	A5	A6	
11:00-12:00	G-S1	D1	O1		P1	F1	A1	A2	A3		A5	A6	
12:00-13:00	G-S1	D1	O1	O2	P1	F1	A1	A2	A3		A5	A6	
13:00-14:00	G-S1	D1	O1	O2			A1	A2		A4	A5	A6	
14:00-15:00	G-S1	D1	O1								A5	A6	L1
15:00-16:00	G-S1	D1	O1								A5	A6	L1
16:00-17:00							A1	A2	A3	A4			L1
17:00-18:00							A1	A2	A3	A4			L1
18:00-19:00							A1	A2					
19:00-20:00													
TOTAL HORAS	40	40	30	20	20	20	40	40	35	30	35	35	20
	GERENTE T.SOC 1	JEFE ADMON	TERAP OCU 1	TERAP OCU 2	PSICO 1	FISIO 1	AUX 1	AUX 2	AUX 3	AUX 4	AUX 5	AUX 6	LIMP 1

Fuente: Elaboración Propia

Anexo 5: Horario nuevo servicio SIP

LUNES A VIERNES								
	SIP	SIP	SIP	SIP	SIP	SIP	SIP	SIP
	DESP 1	DESP 2	SALA 1	SALA 2	SALA 3	GIMN	APOYO	S.GRAL
08:00-09:00								
09:00-10:00								
10:00-11:00				O2	(1)			
11:00-12:00				O2	(1)			
12:00-13:00								
13:00-14:00								
14:00-15:00								
15:00-16:00								
16:00-17:00	S2	P2	O4	O3	LO1	F2	A7	L2
17:00-18:00	S2	P2	O4	O3	LO1	F2	A7	L2
18:00-19:00	S2	P2	O4	O3	LO1	F2	A7	L2
19:00-20:00	S2	P2	O4	O3	LO1	F2	A7	L2
TOTAL HORAS	20	20	20	20	20	20	20	20
	T.SOC2	PSICO 2	TERAP OCU 4	TERAP OCU 3	LOGOP 1	FISIO 2	AUX 7	LIMP 2

(1) Terapeuta Ocupacional 2 del Sed con horario disponible para SIP

5
TERAP OCU 2

Fuente: Elaboración Propia

Anexo 6: Fachada Centro de Día San Rafael. Fuente: Afal Tomelloso

