Monetización del Valor Social Ejercicio 2019

Contenidos

1. **PRESENTACIÓN**

2. **METODOLOGÍA**
   - Introducción
   - La contabilidad social: El Modelo Poliédrico como soporte
   - Proceso práctico de monetización del Valor Social

3. **PROCESO DE MONETIZACIÓN DEL VALOR SOCIAL EN AMICA**
   - Visión general del proceso
   - Identificación del mapa de Stakeholders
   - Mapa de Stakeholders y entidades representativas
   - Valor Social de Mercado – Directo
   - Valor Social de Mercado – Indirecto
   - Valor Social de No Mercado
   - Valor Social Integral

ANEXO 1: Estado de Valor Añadido de Amica Ejercicio 2019

ANEXO 2: Diálogo con los stakeholders. Una mirada al futuro

GEAccounting

1. Presentación

Amica es una iniciativa social cuya misión es descubrir las capacidades que hay en cada persona, apoyándole en las limitaciones, la autonomía, el ejercicio de derechos y la participación con responsabilidades en la comunidad, para que logre ser la protagonista de su vida y del cambio social necesario. (www.Amica.es)

Fue constituida en el año 1984 y en 1993 fue declarada asociación de Utilidad Pública, formada por familiares, personas con discapacidad y profesionales. Desde su constitución y a través de su trayectoria se ha convertido en una entidad asociativa de referencia en Cantabria y en España por su actividad con las personas en torno a un modelo de gestión directa y participación de las personas y sus familias y un itinerario personal para favorecer la autonomía personal y la participación social.

Con su sede central en Torrelavega, Amica dispone de una red de 13 centros ubicados en diferentes municipios de Cantabria, y Campus Diversia en Valencia.

Figura 1: Ubicación de los centros de Amica (Fuente: www.Amica.es)

Presentación

Como organización asociativa que se rige por principios democráticos, en sus Estatutos Amica recoge las funciones y competencias de los diferentes órganos de gobierno y participación y su relación con el claustro y el equipo de coordinación de Procesos, responsable de la gestión, tanto estratégica como operativa y de los procesos definidos para el mantenimiento de su actividad y su modelo de intervención.

Para el desarrollo de su actividad Amica cuenta con tres sociedades (SAEMA, SL; SOEMCA, SLU; y DIVERSIA Empleo, SL), reconocidas como centros especiales de empleo de iniciativa social. A través de ellas, Amica genera oportunidades laborales para personas con discapacidad y mantiene actividades productivas y servicios de apoyo a la empleabilidad. A lo largo de este informe nos referiremos a Amica incluyendo la actividad de la Asociación y de las dos primeras Sociedades (SAEMA y SOEMCA), toda vez que la actividad de DIVERSIA Empleo en 2019 fue marginal.

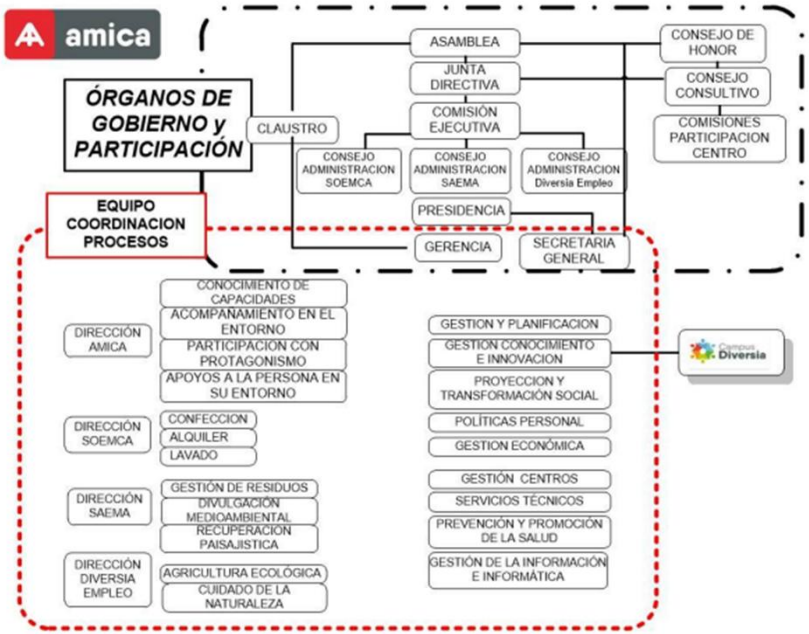

Figura 2: Estructura organizativa de Amica (Fuente: Memoria descriptiva de Amica)

Presentación

Como ha quedado dicho, Amica desarrolla una actividad productiva en el mercado, estableciendo relaciones clientes-proveedor a fin de cumplir su fin social. Como toda organización, utiliza la contabilidad financiera como instrumento para comunicar y comprender la gestión económico-financiera de su actividad, tanto productiva como asociativa. No obstante, la actividad de Amica transciende la reflejada en la contabilidad financiera y, por ello, Amica siempre ha tenido interés en encontrar un sistema de información que permita comunicar los resultados de su actividad, más allá de la perspectiva económico-financiera.

En este marco, en el año 2020 y en un contexto en el que es creciente la necesidad de comunicar y gestionar el valor social que todo tipo de organización genera para la Sociedad, Amica decidió abordar un proyecto por el que, siguiendo el denominado Modelo Poliédrico de contabilidad social -que se describe en el capítulo 2 de este documento-, se monetiza el valor social generado por Amica en el ejercicio 2019.

Este modelo y la metodología subyacente, utilizada en este proyecto, se han desarrollado a lo largo de la última década a partir de los trabajos de un grupo de investigación que integra a diferentes universidades y de la AIE sin ánimo de lucro GEAccounting, integrada por universidades, entidades usuarias y prescriptoras de la contabilidad social, cuya Misión es promover el desarrollo de la contabilidad social.

Además de obtener los resultados propios de la contabilidad social, se ha tratado de asentar las bases sobre las que en próximos años esta pueda seguir desarrollándose en la organización. A tal fin Amica ha contado con el asesoramiento de GEACCOUNTING, Agrupación de entidades interesadas en la contabilidad social que ha generado, desarrolla y difunde el modelo de cálculo que ha sido utilizado en este proceso.

Presentación

LKS NEXT es una empresa de consultoría integrada en esta Agrupación, con un amplio conocimiento y experiencia en el trabajo con diferentes familias de la Economía Social; entre ellas, las Asociaciones de Discapacidad y Centros Especiales de Empleo, y que ha acompañado a Amica en este proceso, al que se ha sumado así mismo un equipo de la UNIVERSIDAD DE CANTABRIA interesado en participar en la red universitaria que actualmente investiga en el ámbito de la contabilidad social.

En el presente documento se recogen los resultados del proceso en el capítulo 3, cuyo título es *Proceso de monetización del Valor Social en Amica*. Está precedido por una explicación de la metodología de estudio y por una descripción de los principales hitos del proceso llevado a cabo en Amica hasta llegar al cálculo del valor social generado. Este documento constituye un informe complementario al documento Valor Social de Amica 2019.xls, en el que se puede analizar en detalle la trazabilidad de los mencionados resultados.

Torrelavega, 8 de marzo de 2021

2. Metodología

Introducción

Este informe está basado en el modelo de contabilidad social para la sostenibilidad desarrollado por Retolaza et al. (2013) para dar respuesta al reto de las organizaciones de determinar y cuantificar el valor social que generan. Este reto se ha abordado de diferentes maneras desde la investigación, pero es en la práctica en donde se está consiguiendo que la metodología desarrollada a partir de este modelo sea respaldada por diversas empresas tanto privadas como públicas, no sólo del ámbito social sino también mercantil.

En concreto, la propuesta de contabilidad social para la sostenibilidad tiene por objetivo monetizar el Valor Social Integral que generan las diversas organizaciones, y cuenta con tres propuestas complementarias. De una parte, incorpora un modelo subyacente de valor, centrado en la Teoría de Stakeholders, al que hemos denominado Modelo Poliédrico. Se trata de un modelo teórico, y por lo tanto sujeto a debate conceptual. En segundo lugar, desarrolla una metodología procesual, basada en el mencionado Modelo Poliédrico, que a través de una serie de pasos permite sistematizar el proceso de cálculo de valor social para cada entidad en particular. En tercer lugar, para aquellas entidades con las que se ha trabajado experimentalmente, concreta una cierta estandarización de las variables de valor, así como de los proxys que permiten la monetización de los outputs con ellas vinculados; lo que permite ir generando un vademécum de variables y proxys reconocidos, en continua construcción por parte de una Comunidad de prácticas, compuesta por entidades usuarias, prescriptoras e investigadoras.

Metodología

La contabilidad social: El Modelo Poliédrico como soporte

El proceso de contabilidad social sigue la metodología analítico sintética, por cuanto subdivide un concepto complejo e intangible, como el de valor social, en una serie de factores constituyentes, las Variables de Valor, a partir de las cuales se identifican outputs, que se cuantifican a través de su vinculación, mediante diferentes algoritmos, con proxys de referencia. Una vez cuantificadas de forma diferencial las diversas variables, se procede a una integración sintética y holística de los datos obtenidos, permitiendo una visualización múltiple (poliédrica) a través de diversos ecosistemas de valor, como el valor específico para cada stakeholder, el valor compartido, el valor social específico, el valor social generado por la actividad mercantil, el retorno económico a la Administración o el valor integral. El modelo permite así mismo diferentes análisis específicos adicionales que se quieran generar a partir de los resultados obtenidos. El **Modelo Poliédrico** que sirve de soporte a este proceso analítico sintético, se plasma en la Figura 1.

Las diferente áreas externas de la Figura 1 representan el valor generado para cada uno de los stakeholders; dichos valores no tienen por qué ser coincidentes, lo normal es que en algunas variables coincidan, y en otras no. Así, el núcleo central representa el conjunto de valor atribuido a las variables coincidentes, lo que podríamos denominar como *valor compartido*; que se calculará mediante el sumatorio de los valores coincidentes para el conjunto de stakeholders. Complementariamente existirán valores generados para un stakeholder particular, que no sean coincidentes con los de los otros stakeholders, la consolidación del total del valor generado por la organización para el conjunto de stakeholders constituirá el valor integral generado.

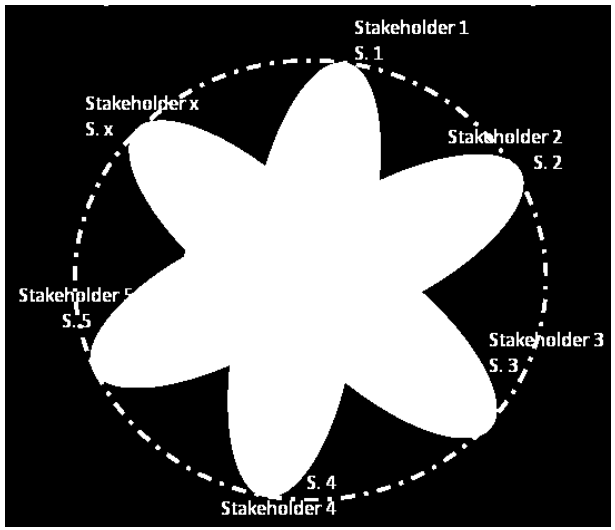

Figura 3: Modelo poliédrico. (Fuente: adaptación de Retolaza, San-Jose & Ruiz-Roqueñi, 2016: 40)

Metodología

Proceso práctico de monetización del Valor Social

Como se ha señalado previamente, el Modelo Poliédrico puede considerarse como el modelo de análisis subyacente, del cual dimana un proceso para su aplicación concreta a una organización. La figura 2 sintetiza de forma bastante completa el proceso de construcción colectiva que se desarrolla para establecer un sistema (contabilidad) para la monetización del valor social generado por una organización.

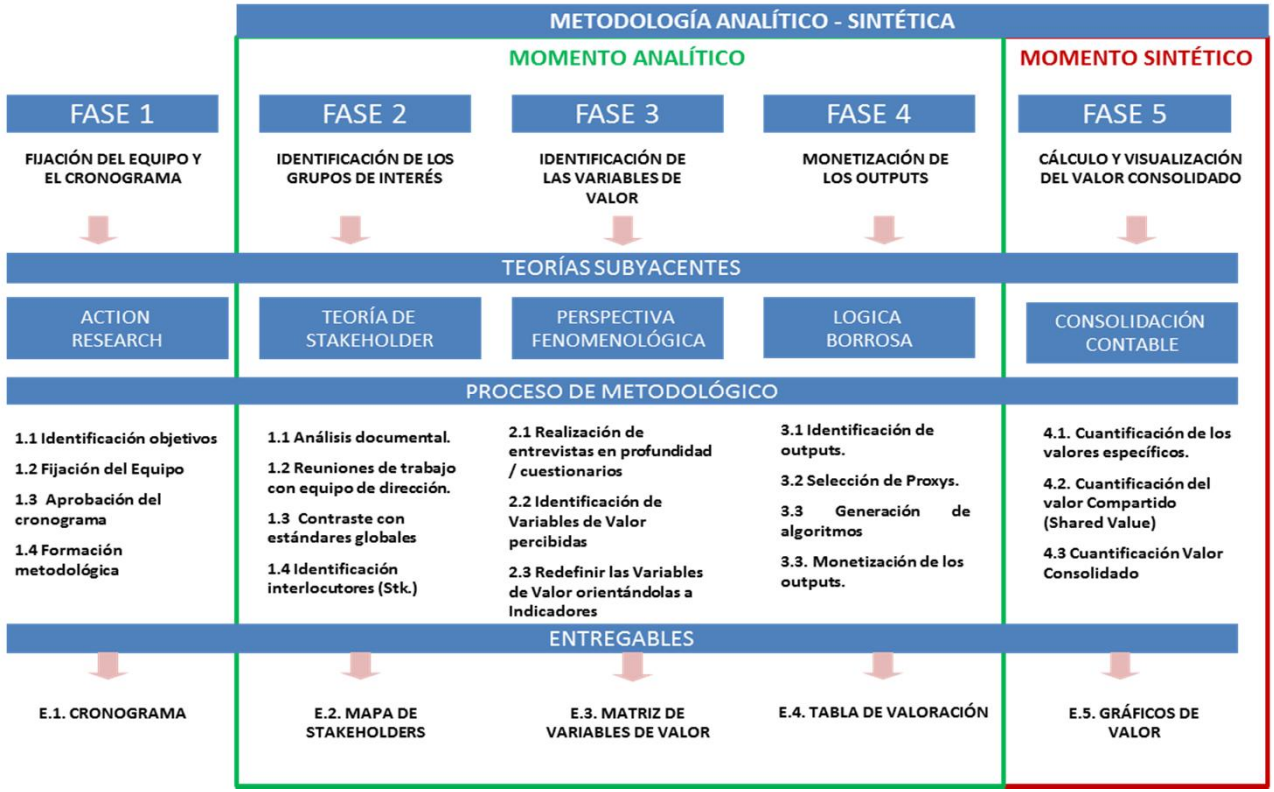

Figura 4: Fases del proceso (Fuente: San-Jose & Retolaza, 2016: 57)

Metodología

Fundamentalmente, el proceso cuenta, por lo tanto, con cinco fases teóricas, algunas de las cuales convergen en el tiempo. Esto ocurre porque el objeto central de las fases es el denominado Valor Social de No Mercado (VSNM), pero en paralelo se van incorporando diversos aspectos de integración del ecosistema de Valor Social de Mercado (VSM). Más adelante en el presente informe se recogen las especificidades de este proceso en el caso de Amica. En este punto se presentan las 5 fases de un proceso estandarizado y una sucinta explicación de cada una de ellas:

1) **Fijación del equipo y cronograma**, que podría considerarse también como una fase previa o preparatoria; no obstante, es de vital importancia, ya que la calidad del equipo de trabajo y su implicación con la organización analizada determinan en gran medida el éxito del proceso de análisis y sistematización.

2) **Identificación de los grupos de interés** a los que la organización presupone que les genera valor, donde el valor se entiende en relación con las personas receptoras de dicho valor. En este sentido, se entiende por valor social el conjunto del valor percibido por los diferentes grupos de interés de una organización.

3) **Identificación de las variables de valor**, entendiendo por tales, los aspectos en los que la organización genera valor a terceras partes; que, siguiendo el planteamiento de la fase anterior, se realizará en diálogo con los diferentes stakeholders, ya que desde una perspectiva fenomenológica serán estos los que identifiquen dichas variables.

4) **Monetización de los outputs**. En esta fase se reconduce la perspectiva subjetivista de la anterior, si bien se podría haber seguido usando la valoración subjetiva de los stakeholders, como se utiliza en otros ámbitos de la economía de la empresa; y nos centramos en cuantificar los outputs vinculados a cada variable de valor, a través de proxys. La lógica utilizada en este proceso de cuantificación monetaria es la misma que la del valor razonable, con la diferencia de que los rangos de valor en el caso de los intangibles son mucho más amplios y complejos de consensuar que en el caso de los bienes tangibles.

5) **Cálculo y visualización del valor social integral**; integrando los resultados de los cálculos parciales mediante el Modelo Poliédrico.

Metodología

Terminada la implantación, se da inicio a un proceso de *feedback* y mejora continua; tanto para la propia organización en ciclos de análisis sucesivos (contabilidad social anual), como, si así fuera el deseo de la entidad, para otras organizaciones que en el mismo o similar sector de actividad pueden ver una utilidad en la potencial comparativa de datos.

En la Figura 3 se sintetizan los pasos progresivos entre las fases 1 y 5 y el feedback posterior, así como los outputs resultantes que se transforman en los inputs de la siguiente fase del proceso; también se apuntan los recursos técnicos normalmente utilizados en cada fase del proceso.

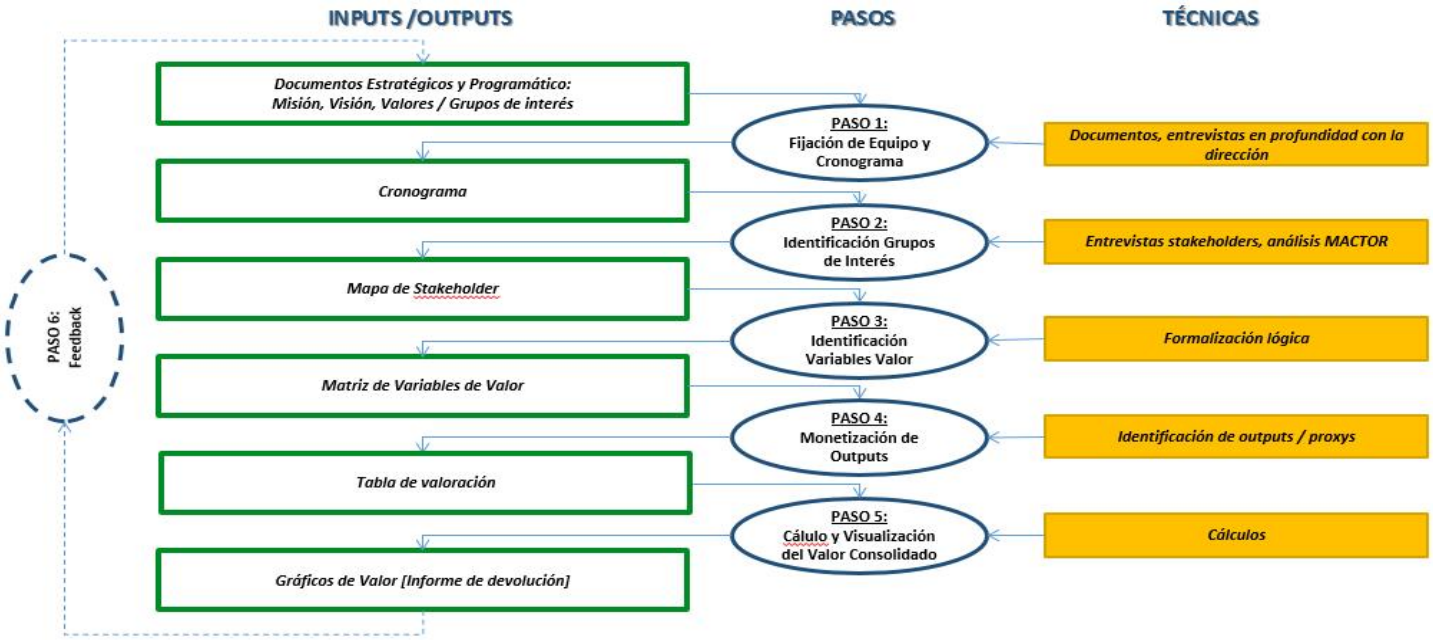

Figura 5: Inputs/Outputs y principales técnicas (Fuente: Retolaza, San-Jose & Ruiz-Roqueñi, 2016: 54)

Metodología

En el caso de Amica, estas fases se han desarrollado en torno a un proceso en el que, como se ha apuntado más arriba, se ha dispuesto del asesoramiento de GEACCOUNTING (y a través de ella, la UNIVERSIDAD DE DEUSTO, LANTEGI BATUAK y LKS NEXT) y la participación de la UNIVERSIDAD DE CANTABRIA. El proceso ha contemplado el análisis del valor generado directamente, el del valor movilizado a través de la compra a proveedores y el identificado a través del diálogo con los stakeholders de Amica en relación con sus actividades de no mercado. En el siguiente capítulo se explica en mayor detalle el alcance y los resultados de este proceso.

3. Proceso de monetización del Valor Social en Amica

Visión general del proceso

Amica dio inicio en septiembre de 2020 a un proceso en el que se planteaba el objetivo general de monetizar el valor social generado por la entidad, de acuerdo con la metodología de GEACCOUNTING explicada en el capítulo anterior. En el cumplimiento de este objetivo se irían alcanzando objetivos complementarios que, tras la preparación y planificación del proyecto coincidirían con las grandes fases de la metodología procesual definida por GEACCOUNTING para la implantación de la contabilidad social: i) Identificar los grupos de interés de Amica; ii) Establecer un diálogo con los grupos de interés, orientado a identificar las fuentes de valor, iii) Acordar las principales variables de valor y asociarlas a indicadores que permitan la monetización del valor generado, y iv) Monetizar el valor generado (perspectivas de mercado y de no mercado) y calcular el valor social integrado.

Con el objetivo adicional de generar un proceso de aprendizaje en el que diferentes personas de Amica se familiarizasen y aprendiesen los diversos conceptos que implica la contabilidad social se formaron diversos equipos de trabajo, que participaron activamente en la obtención interna de datos y en los debates para acordar diversos elementos necesarios para la contabilización. Una fuente fundamental en todo el proceso ha sido el sistema de gestión de Amica, en el que de acuerdo con prácticas avanzadas, se mantiene y da seguimiento a la información sobre sus procesos, que ha sido muy valiosa en este proyecto.

A lo largo de las siguientes páginas se van explicando los resultados parciales y finales de un proceso que debido a la situación generada por la pandemia de la Covid19 se tuvo que modificar, adaptando algunas dinámicas de trabajo a las normativas de reunión vigentes en cada momento (ver dinámicas de trabajo en la Figura 4). El proceso se ha mantenido vivo durante seis meses hasta el mes de febrero de 2021, en el que se han validado los resultados del documento Excel mencionado en la presentación, en el que se recoge la contabilidad social de Amica del ejercicio 2019.

Proceso de monetización del Valor Social en Amica

Septiembre 2020

PRINCIPALES DINÁMICAS DE TRABAJO

- Sesión formativa grupal (lanzamiento del proceso)
- Reuniones presenciales y online del Equipo Promotor
- Reuniones presenciales y online del Equipo de Captación de Datos
- Entrevistas a stakeholders
- Grupos focales con stakeholders
- Análisis y uso de información financiera y del sistema de gestión de AMICA

Marzo 2021

Cabe reseñar así mismo que en paralelo a su proceso de implantación de la contabilidad social, Amica ha participado en el lanzamiento del grupo de trabajo de Discapacidad, de GEACCOUNTING, en el que se trabaja para la homogeneización de criterios en la aplicación de la contabilidad social en el sector.

Proceso de monetización del Valor Social en Amica. Mapa de Stakeholders

Identificación del mapa de stakeholders

Uno de los hitos iniciales del proceso, fue la identificación de los stakeholders de Amica, organizados para su visualización en el mapa de stakeholders de la organización (véase figura 5), que recoge de partida el trabajo previo desarrollado por la entidad en la implantación de su Modelo de Gestión.

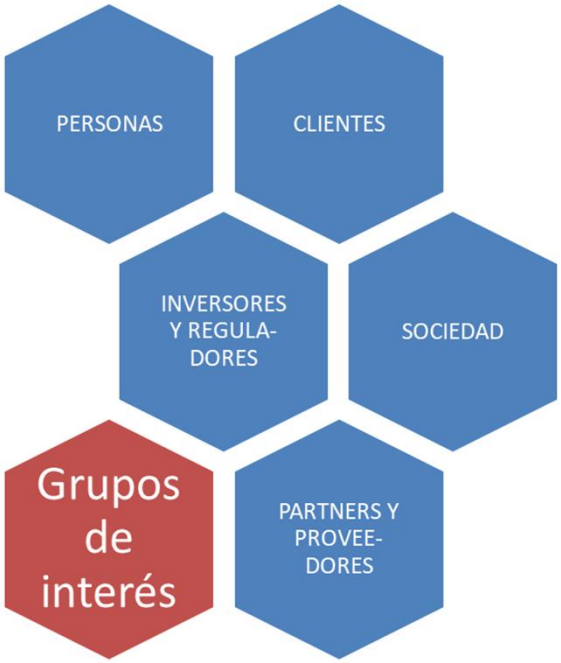

Figura 6: Mapa inicial de stakeholders de Amica (Fuente: adaptación a partir del Modelo de Gestión de Amica)

Proceso de monetización del Valor Social en Amica. Mapa de Stakeholders

Mapa de Stakeholders y entidades representativas

Se era consciente, no obstante, de que la definición del Mapa de Stakeholders en la implantación de un Modelo de Gestión responde a otros criterios diferentes a los de la contabilidad social y, de hecho, el Mapa como tal es una representación estandarizada que serviría de base para, una vez identificadas las entidades representativas, tratar de encajarlas en las cinco categorías.

Figura 7: Mapa de stakeholders de Amica y sus entidades representativas (Fuente: Equipo Promotor del proyecto de monetización del valor social en Amica)

Proceso de monetización del Valor Social en Amica. Mapa de Stakeholders

Mapa de Stakeholders y entidades representativas

Lo anterior planteaba algunas diferencias que a efectos de la implantación de la contabilidad social es necesario resaltar y que llevaban a la identificación de 7 categorías de stakeholders en el marco de este proyecto.

Figura 8: Categorías de stakeholders de Amica en la contabilidad social (Fuente: Equipo Promotor del proyecto de monetización del valor social en Amica)

Proceso de monetización del Valor Social en Amica. Valor Social de Mercado

Marco conceptual

Siendo el objetivo la monetización del valor social de Amica; se calculó el valor social generado por la actividad mercantil de la entidad teniendo en cuenta la Asociación y las Sociedades SAEMA y SOEMCA. Para su cálculo se utilizó la Matriz de análisis recogida en la Figura 6.

En ella se analiza la distribución del valor retenido y distribuido, resultando cuatro cuadrantes en los que se incorporan diversos indicadores; visibilizando así las vías de retención y distribución de valor, vinculadas así mismo con los stakeholders principales.

Figura 9: Marco conceptual del Valor Social de Mercado

Proceso de monetización del Valor Social en Amica. Valor Social de Mercado

Valor Social de Mercado directo

La Tabla 1 recoge el valor social de mercado directo generado por Amica. En ella se presentan los datos más significativos de la actividad económica, calculando el valor social generado (VES) a los diferentes stakeholders a través de impuestos, salarios, amortizaciones o resultado. En la tabla se detallan las magnitudes empleadas. Junto con el Valor Social generado (VES), que asciende a **14.074.386 €** y que está calculado a partir de la suma del valor añadido más el impuesto derivado (IVA) se puede contemplar así mismo la generación de flujos de caja que de forma directa o indirecta es captada por la Administración, a través del sumatorio de los ingresos realizados a la Seguridad Social y la Hacienda Pública, y que en 2019 totalizó **3.581.444 €**.

Las fuentes de información para llegar a este cálculo han sido las cuenta de pérdidas y ganancias del ejercicio 2019, la declaración anual del IVA y el certificado 10 T. Los datos de la cuenta de explotación se han trasladado al modelo de presentación del Estado del Valor Añadido propuesto por AECA, que permite incorporar la perspectiva de valor y visualizar así el valor generado por la organización y su distribución entre los factores de producción. Este proceso de transferencia de la información de la cuenta de explotación al Estado del Valor Añadido se puede ver en mayor detalle en el Anexo 1 del presente informe y en el documento Excel que lo complementa.

Valor Económico Social Directo		14.074.386 €
IVA	Σ (IVA repercutivo - IVA devengado)	774.058 €
VALOR AÑADIDO	Σ Valor añadido anual	13.300.328 €

Descripción	Base para el cálculo	Resultado
Salarios	Σ Salarios netos	7.438.456
Seguridad Social	Σ SS Empresa + SS Trabajadores	2.038.959 €
Impuesto de la Renta	Σ Retención IRPF	584.388
Otros impuestos	Σ Impuestos abonados	184.039
Gastos financieros	Σ Intereses	432.566
Resultado (-Fondo Solidaridad)	Resultado del ejercicio (-Σ anual Fondo solidaridad)	296.339
Amortizaciones, deterioros y pérdidas	Σ Amortizaciones, deterioros, pérdidas y provisiones	2.315.288
Ayudas y otros	Σ Ayudas y otros Fondo Solidaridad	10.293

Tabla 1: Valor Social de Mercado directo generado por Amica en 2019

Proceso de monetización del Valor Social en Amica. Valor Social de Mercado

Valor Social de Mercado indirecto – Proveedores de explotación

Tras el cálculo del valor social de mercado directo, se calcula el movilizado a través de proveedores, denominado valor social de mercado indirecto. La lógica de trabajo es la misma que en el valor social de mercado directo, en la medida en que se trata de descomponer el valor agregado de los proveedores siguiendo criterios de distribución a los diferentes stakeholders. Además, se tiene en cuenta el volumen de compra de Amica a los proveedores para determinar la cuantía del valor agregado del conjunto de proveedores y su distribución a los diferentes stakeholders.

En este cálculo se recurre a la base de datos SABI para realizar a partir de los listados de proveedores de Amica en el ejercicio, una estimación del valor generado al personal, de los impuestos, de los resultados y del valor añadido. Los índices de repercusión así obtenidos son proxys que permiten establecer el valor agregado que generan las compras de Amica y ver cómo se distribuye a los principales stakeholders.

El valor social movilizado por Amica en 2019 a través de la compra a proveedores ascendió a **1.301.930 €**.

Valor Económico Social Indirecto		1.301.930 €
IVA	IVA soportado (21%)	225.955 €
VALOR AÑADIDO	Σ Valor añadido anual (proxy datos proveedores)	1.075.975 €

Descripción	Base para el cálculo	Resultado
Compra proveedores	Σ Compra proveedores	4.200.772
Salarios netos	Σ Salarios netos (proxy datos proveedores)	289.953
Seguridad Social	Σ SS Empresa + SS Trabajadores	218.244 €
Impuesto de la Renta	Σ Retención IRPF (18,5%)	115.358
Otros impuestos	Σ Impuestos abonados (Proxy datos proveedores)	43.053
Gastos financieros	Σ Intereses (Proxy datos proveedores)	14.559
Resultado	Resultado del ejercicio (Proxy datos proveedores)	241.267

Índices de repercusión	
Valor añadido s/Ingresos	25,61%
Gastos personal s/Ingresos	14,84%
Intereses s/Ingresos	0,35%
Impuesto sociedades s/Ingresos	1,02%
Resultado del ejercicio s/Ingresos	5,74%

Tabla 2: Valor Social de Mercado indirecto generado por Amica en 2019

Proceso de monetización del Valor Social en Amica. Valor Social de No Mercado

Valor Social de No Mercado

El valor social de no mercado se calcula a partir del conjunto de **variables** identificadas por los stakeholders de la organización en el diálogo que se mantiene con cada uno de ellos. Las variables, trasladadas en este diálogo de forma espontánea y coloquial, se orientan a **indicadores** a fin de que puedan ser monetizadas. Para ello también se acuerdan los **proxies**, que son aproximaciones para determinar el valor monetario de cada indicador, utilizando el principio del valor razonable. Finalmente, es preciso obtener los **outputs**, que son las cuantificaciones de los indicadores que proporciona Amica.

En las tablas siguientes se recoge el cálculo del valor social de mercado, pudiéndose observar la trazabilidad del proceso desde la identificación de las variables de valor (Tabla 3) al resultado final y el Valor Social de No mercado total de Amica (Tabla 4).

Generación de oportunidades laborales
Adaptación y mantenimiento de puestos de trabajo
Inclusión social
Apoyo y acompañamiento a las familias
Generación y transferencia de conocimiento
Formación
Transformación hacia una Sociedad cada vez más inclusiva
Visión estratégica - innovación social
Conciliación de la vida personal y profesional
Ahorros a la Administración

Tabla 3: Variables de Valor de Amica (Acordado por el grupo de trabajo a partir del diálogo con los Grupos de Interés)

Proceso de monetización del Valor Social en Amica. Valor Social de No Mercado

VARIABLE DE VALOR	INDICADORES	OUTPUT	PROXY	CÁLCULO	TOTAL VARIABLE DE VALOR
Generación de oportunidades	Oportunidades laborales (Puestos nueva creación psd)	2,21	4.500,00 €	9.945,00 €	**274.782,50 €**
	Oportunidades laborales (Puestos medios pcd al cierre en año n respecto a cierre en año n-1)	-16,36	47.500,00 €	-777.100,00	
	Empleo en otras empresas (otros CEE)	59	5.100,00 €	300.900,00	
	Empleo ordinario	132	5.100,00 €	673.200,00	
	Servicio de intermediación laboral (Horas asesoría)	1507,5	45 €	67.837,50 €	
Adaptación y mantenimiento de puestos de trabajo	Número de personas que reciben apoyo en puesto por parte de preparadores laborales	88	150 €	158.400,00 €	**259.872,55 €**
	Ahorro kilómetros	390.645	0,19 €	74.222,55 €	
	Horas de acogida	545	10,00 €	27.250,00 €	
Inclusión social	Número de personas que mantienen la independencia en su casa gracias al apoyo	29	1.644,60	572.320,80 €	**4.001.767,32 €**
	Personas en plazas de alojamiento (con enfoque comunitario)	43	1.770,00	913.320,00 €	
	Plazas de centros de promoción de autonomía	122	1.521,60	2.227.622,40 €	
	Número de personas que pasan por el proceso de conocimiento de capacidades	375	150 €	56.250,00 €	
	Personas beneficiarias rehabilitación	321	150 €	48.150,00 €	
	Infancia	113	1.629,24	184.104,12 €	
Apoyo y acompañamiento a las familias	Horas de trabajo con familias (individual y grupal)	2.168	30,00 €	65.040,00 €	**5.717.360,00 €**
	Acciones dedicadas a resolución de temas administrativos	530	120,00 €	63.600,00 €	
	Total horas liberadas (personas en recursos concertados)	558.872	10,00 €	5.588.720,00 €	

Tabla 4 (1): Matriz de VSNM de Amica, ejercicio 2019 (Elaborado de acuerdo con la metodología de contabilidad social contando con información del sistema de gestión de Amica)

Proceso de monetización del Valor Social en Amica. Valor Social de No Mercado

VARIABLE DE VALOR	INDICADORES	OUTPUT	PROXY	CÁLCULO	TOTAL VARIABLE DE VALOR
Generación y transferencia de conocimiento	Artículos/Publicaciones	8	1.600	12.800,00 €	**106.706,26 €**
	Horas/personas a eventos de transferencia de conocimiento sobre la discapacidad (ponentes)	72	120,00 €	8.640 €	
	Estudios en los que se ha participado	21	1.500 €	31.500 €	
	Visitas de intercambio	4	720 €	2.880 €	
	Horas de personas asistentes a proyectos de transferencia	1.088	16 €	17.408 €	
	Visualizaciones videos ad hoc	1.686	0,91 €	1.534,26 €	
	Asistentes a exposición	6.000	2,5 €	15.000,00 €	
	Proyectos de cooperación al desarrollo	*3*	*3.624 €*	*3.624,00 €*	
	Meses de estancias de personas de otras entidades	4	3.330 €	13.320 €	
Formación	Transferencia de prácticas de gestión a otras entidades sociales	9	720 €	6.480,00 €	**1.153.920,00 €**
	Horas formación continua	7.322	12,00 €	87.864,00	
	Horas formación laboral	70.220	14,00 €	983.080,00 €	
	Horas de prácticas	4.781	16,00 €	76.496,00 €	
Visión estratégica - innovación social	Personas en grupo de trabajo acciones ambientales x sesiones x horas sesión	93	10 €	11.160 €	**65.100 €**
	Horas en proyectos de innovación (de otras entidades)	6	60 €	360,00 €	
	Escolares participantes en acciones de divulgación ambiental	2.233	10 €	22.330 €	
	Nº participantes en otras acciones de divulgación ambiental	3.125	10 €	31.250 €	
Conciliación de la vida personal y profesional	Horas de conciliación al año (de solicitudes gestionadas)	32.271	10 €	322.710 €	**322.710 €**

Tabla 4 (2): Matriz de VSNM de Amica, ejercicio 2019 (Elaborado de acuerdo con la metodología de contabilidad social contando con información del sistema de gestión de Amica)

Proceso de monetización del Valor Social en Amica. Valor Social de No Mercado

VARIABLE DE VALOR	INDICADORES	OUTPUT	PROXY	CÁLCULO	TOTAL VARIABLE DE VALOR
Transformación hacia una Sociedad cada vez más inclusiva	Participantes no escolares en eventos de sensibilización	1.072	14,00 €	15.008,00 €	**302.853,63 €**
	Nª de escolares participantes en eventos de sensibilización	1.000	10,00 €	10.000,00 €	
	Horas de reunión con la Administración Pública	59	90,00 €	5.310 €	
	Horas dedicadas al trabajo en red (Comisiones CERMI, Cocemfe)	1.111	60,00 €	66.660,00 €	
	N horas en acciones de sensibilización (Profesionales)	940	30 €	28.200,00 €	
	Horas participación en medios de comunicación	52	120 €	6.240,00 €	
	Visitas web	88.193	0,91 €	80.255,63 €	
	Difusión en RRSS-Incremento seguidores RRSS (de 1 RRSS)	299	100 €	29.900,00 €	
	Noticias aparecidas en medios	37	800 €	29.600,00 €	
	Programas de radio	64	150 €	9.600,00 €	
	Empresas implicadas con Amica en la transformación social	32	300,00 €	9.600,00 €	
	Horas Voluntariado (para fuera de la entidad)	17	10 €	170,00 €	
	Horas Voluntariado (interno)	667	10 €	6.670,00 €	
	Nº de personas usuarias que participan con papel activo	188	30 €	5.640,00 €	
Ahorros a la administración	Diferencial precio cobrado por Amica con respecto a coste de residencia de discapacidad 24 h del Gobierno de Cantabria	Cálculo ad hoc	Cálculo ad hoc	699.074 €	**1.072.258 €**
	Personas con derecho a PNC que no la cobran	68	5.488 €	373.184 €	
TOTAL					**13.277.330,61 €**
Deduciendo pagos directos de personas usuarias (VSM)					**10.413.727,69 €**

Tabla 4 (3): Matriz de VSNM de Amica, ejercicio 2019 (Elaborado de acuerdo con la metodología de contabilidad social contando con información del sistema de gestión de Amica)

Proceso de monetización del Valor Social en Amica. Valor Social de No Mercado

VARIABLE DE VALOR	TOTAL VARIABLE DE VALOR	% sobre total VSNM
Generación de oportunidades	274.782,50 €	2,07%
Adaptación y mantenimiento de puestos de trabajo	259.872,55 €	1,96%
Inclusión social	4.001.767,32 €	30,14%
Apoyo y acompañamiento a las familias	5.717.360,00 €	43,06%
Generación y transferencia de conocimiento	106.706,26 €	0,80%
Formación	1.153.920,00 €	8,69%
Visión estratégica – Innovación social	65.100 €	0,49%
Conciliación de la vida personal y profesional	322.710 €	2,28%
Transformación hacia una Sociedad cada vez más inclusiva	302.953,63 €	2,43%
Ahorros a la administración	1.072.258 €	8.08%
Total		**13.421.558,35 €**
Deduciendo pago directo por parte de personas usuarias (VSM)		**10.557.955,43 €**

Tabla 5: Matriz sintética de VSNM de Amica, ejercicio 2019 (Elaborado de acuerdo con la metodología de contabilidad social contando con información del sistema de gestión de Amica)

Proceso de monetización del Valor Social en Amica. Valor Social de No Mercado

Amica genera, por lo tanto un total de **10.557.953 €** a través de actividades de no mercado. El mayor peso sobre el total del Valor Social de No Mercado corresponde a dos variables. De hecho, el 72,4% del valor generado se asocia a estas dos variables, lo cual es coherente con el objeto social de Amica:

- La variable de *Apoyo y acompañamiento a las familias* supone una generación de **5.717.360 €**, lo que es manifestación de una asociación de familiares, personas con discapacidad y profesionales. Hay que tener en cuenta que a estos dos últimos grupos de interés se les genera un valor importante a través de transacciones de mercado.
- Y la variable de *Inclusión social* alcanza los **4.001.767 €**. En este caso, hay que tener en cuenta que una buena parte de los servicios pagados directamente por las personas usuarias haría que parte de este valor sea transferido a través de actividades de mercado. No se deduce directamente ya que no todos los pagos son atribuibles a servicios relacionados con esta variable. A futuro, sería conveniente identificar las variables afectadas y hacer un cálculo separado. El actual cálculo no altera el resultado global pero sí parcialmente el peso relativo de las variables de valor.

El menor peso relativo del resto de las variables no debe infravalorar su importancia como valores esenciales o complementarios que en el desarrollo de la actividad de Amica son reconocidos por sus stakeholders. De hecho, en un caso *Transformación hacia una Sociedad cada vez más inclusiva* cabría debatir si no sólo los indicadores asociados sino toda la actividad de Amica en general contribuye a este fin. Y puede ser así. No obstante, hay que señalar que la estructuración en variables de valor se hace a efectos de fortalecer el sistema de gestión de la contabilidad social que se está generando y, en algunos casos, respondiendo a estándares fijados en otras organizaciones.

Proceso de monetización del Valor Social en Amica. Valor Social de No Mercado

- En este sentido, bajo esta variable se contabilizan fundamentalmente acciones de difusión y sensibilización dirigidas al público en general. Esto no es óbice para reconocer que otras variables de valor a su vez contribuirían a un fin general de transformación de la Sociedad. Asumida la estructura de esta matriz, destaca la generación de valor en relación con:

- **1.153.920 €** en la variable *Formación.* Incluye formación a diversos grupos de interés, tanto personas con discapacidad como personas sin discapacidad, incrementando el importante valor generado a otros grupos a través de mercado (principalmente, en concepto de salarios).
- **1.072.258 €** en *Ahorros a la Administración.* Fundamentalmente se genera a través de dos conceptos (ver tabla 4.3), aumentando en este caso el valor social generado para las Administraciones Públicas.
- **274.782 €** en *Generación de oportunidades*. En este caso, cabe señalar que al término de 2019 el número de puestos de trabajo de personas con discapacidad fue menor al del cierre de 2018. De acuerdo con los criterios de contabilidad de esta variable, esto supone una reducción del resultado, independientemente de las causas de este descenso (que podrían ser bajas voluntarias, jubilaciones, etc.). Por ello, esta variable podrá incrementarse de forma significativa en otros ejercicios en los que el balance entre el número de puestos de trabajo medios al cierre con respecto al anterior sea neutro o positivo.
- **322.710 €** en *Conciliación de la vida personal y profesional.* Una variable reconocida desde los profesionales de la entidad.

Proceso de monetización del Valor Social en Amica. Valor Social de No Mercado

- **301.953 €** en *Transformación hacia una Sociedad cada vez más inclusiva,* teniendo en cuenta lo mencionado más arriba en relación con esta variable.
- **259.872 €** en *Adaptación y mantenimiento de los puestos de trabajo*. En este caso, nuevamente se trata de una cuantía adicional al concepto de mantenimiento de puestos de trabajo, que puede asociarse al valor ya cuantificado en las tablas de Valor Social de Mercado (salarios).

Finalmente, existen otras dos variables de menor alcance en cuanto al resultado en 2019 pero que figuran entre los valores reconocidos por los stakeholders de Amica y cuya evolución a lo largo de los años será interesante valorar. Son dos variables, además, que están interrelacionadas:

- **106.706 €** en *Generación y transferencia de conocimiento*. Centrados en el conocimiento de asuntos relativos a la discapacidad y temas de gestión, aplicación de tecnología,….

- **65.100 €** en *Visión estratégica – Innovación social*. Centrada en actividades por las cuales se dan soluciones nuevas a problemas que la Sociedad identifica como tales (incluye los proyectos ambientales de Amica, más allá de la actividad de mercado).

Proceso de monetización del Valor Social en Amica. Valor Social Integral

Finalmente, se recoge la tabla de valoración completa, que integra el valor social de mercado y de no mercado y permite ver así mismo la distribución que se hace del mismo entre los diferentes stakeholders. La columna de "Sociedad" no es la de un stakeholder específico sino que resulta del agregado del valor distribuido a los diferentes stakeholders, descontando en todo caso en el Valor Social de No Mercado aquella cuantía correspondiente al valor compartido entre dos o más stakeholders.

	SOCIEDAD	PERSONAS USUARIAS	FAMILIAS	AAPP	CLIENTES (n)	PERSONAS (Plantilla)	INV.	RETENIDO ENTIDADES	AGENTES SOCIOECONÓMICOS	PROV. (n)	PROV. (b)
VALOR SOCIAL GENERADO	**14.074.386 €**			3.581.444 €		7.438.456 €	432.566 €	2.611.627 €	10.293 €		
VALOR MOVILIZADO COMPRA PROVEEDORES	**1.301.930 €**			602.609 €		289.953 €	14.559 €	394.808 €		1.075.975 €	4.200.772 €
VALOR SOCIAL DE MERCADO (directo+movilizado)	**15.376.316 €**	**0 €**	**0 €**	**4.184.054 €**	**0 €**	**7.728.409 €**	**447.126 €**	**3.006.435 €**	**10.293 €**	**1.075.975 €**	
VALOR GENERADO A CLIENTES (PERSONAS USUARIAS)	**2.863.603 €**	2.863.603 €									
VALOR GENERADO A CLIENTES (COMERCIALES)	**8.711.663 €**				8.711.663 €						
VALOR SOCIAL DE MERCADO (total)	**26.951.581 €**	**2.863.603 €**	**0 €**	**4.184.054 €**	**8.711.663 €**	**7.728.409 €**	**447.126 €**	**3.006.435 €**	**10.293 €**	**1.075.975 €**	
AHORRO A LA ADMINISTRACIÓN	**1.072.258 €**			1.072.258 €							
VALOR SOCIAL DE NO MERCADO	**9.341.469 €**	2.734.720 €	5.717.360 €	113.180 €		493.910 €			449.718 €		
VALOR SOCIAL DE NO MERCADO [VSNM]	**10.413.728 €**	**2.734.720 €**	**5.717.360 €**	**1.185.438 €**	**0 €**	**493.910 €**	**0 €**	**0 €**	**449.718 €**	**0 €**	
VALOR SOCIAL INTEGRADO [VASI]	**37.365.309 €**	**5.598.323 €**	**5.717.360 €**	**5.369.492 €**	**8.711.663 €**	**8.222.319 €**	**447.126 €**	**3.006.435 €**	**460.010 €**	**1.075.975 €**	

Tabla 6: Matriz de Valor Social Integral de Amica, ejercicio 2019

Proceso de monetización del Valor Social en Amica. Valor Social Integral

La lectura de la Tabla 6 permite extraer algunas conclusiones. En primer lugar, es la manifestación última de que Amica ha abordado un proceso de monetización del valor social generado en el ejercicio 2019, de acuerdo con su Misión y con la necesidad de visibilizar, más allá del resultado del ejercicio; el valor agregado generado y su distribución entre los diferentes stakeholders de la entidad. Lo ha hecho siguiendo la metodología Spoly, de acuerdo con el Modelo Poliédrico desarrollado por Retolaza et al. (2013) y que requiere la comprensión y estructuración de un sistema propia de medición del valor social. Amica pretende incorporar esta medición a su sistemática de trabajo de tal forma que la comparativa de datos de evolución se incorpore a las dinámicas de gestión y, en último término, a la toma de decisiones estratégicas de la organización.

El resultado del primer ejercicio permite ver que Amica generó a través de su actividad un valor social de **37.365.309 €**. Cabe destacar en un primer análisis dos aspectos relativos a la distribución de valor entre los diferentes grupos de interés:

- De acuerdo con la identificación de los grupos de interés en el mapa de stakeholders acordado al inicio del proceso, cinco de las categorías identificadas (clientes comerciales, plantilla, personas usuarias, familias y Administración Pública) reciben un valor superior a 5 millones de euros, lo que apunta a una distribución equilibrada del valor social distribuido.

- Entendiendo las personas con discapacidad como un grupo de análisis, este sería el que recibiese de Amica el mayor volumen de valor (10.453.575 €), en el que se comparte Valor Social de Mercado (como plantilla y como personas usuarias) y Valor Social de No Mercado. Por otro lado, si bien la estructura del mapa de stakeholders diferencia entre personas usuarias y familias, aquí también resulta difícil desligar el valor generado a ambos grupos. En conjunto, personas con discapacidad + familias reciben un valor social superior a 16 millones de euros.

Desde otras perspectivas, cabe extraer conclusiones adicionales ligadas a la formulación de las ratios de análisis de la Tabla 7, en la siguiente página.

Proceso de monetización del Valor Social en Amica. Valor Social Integral

La tabla de análisis relaciona la creación de valor a través de diferentes ecosistemas (filas) con la financiación recibida (columnas), de tal forma que:

- El ratio de retorno de caja relaciona exclusivamente el valor generado a través de mercado para las Administraciones Públicas con respecto al total de financiación pública recibida (1,134).
- Las dos ratios de retorno económico relacionan el valor generado a través de mercado para el conjunto de los stakeholders, tanto con respecto a la financiación total (1,702) como con respecto a la financiación pública (4,167).
- Las dos ratios de retorno social relacionan el valor generado a través de actividades de no mercado para el conjunto de los stakeholders, tanto con respecto a la financiación total (0,658) como con respecto a la financiación pública (2,822).
- Las dos ratios de valor social integral relacionan el valor social integral generado con respecto a la financiación total (2,360) y a la financiación pública (10,125). En una organización como Amica, que genera valor a través de actividades de no mercado y de no mercado estimamos que estas son dos ratios significativas para analizar la eficiencia en el uso de la financiación. Se supera en ambos casos el valor de 1, que marcaría el límite entre el uso eficiente o no de los recursos.
- Finalmente, la ratio de equilibrio hace referencia al peso relativo del valor social de no mercado sobre el total. Amica tiene un peso muy importante en el mercado, donde con un fin social desarrolla actividades de forma eficiente y competitiva en condiciones de mercado, generando un volumen significativo de valor social a través de mercado. En el caso de Amica la ratio es de 0,28. Esta ratio cobra mayor sentido en la medida en que se valore la evolución a lo largo de diversos ejercicios ya que puede proporcionar información relevante sobre la orientación estratégica de la organización.

	SOCIEDAD	AAPP
Ratio Retorno Caja		1,134
Ratio Retorno Económico	1,702	4,167
Ratio Retorno Social	0,658	2,822
Ratio Valor Social Integral [VSI]	**2,360**	**10,125**
Ratio Equilibrio Social / Mercado	0,28	
Ratio VSM clientes/resto factores	**0,429**	

Tabla 7: Ratios de análisis del Valor Social Integral de Amica, 2019

Proceso de monetización del Valor Social en Amica. Valor Social Integral

En suma, el cálculo del valor social integral de Amica ha permitido integrar los resultados económicos y sociales en un único concepto integral de generación de valor, superando la tradicional separación de estos dos ámbitos. Para una entidad como Amica, esta integración supone una vía para la mejora de la comunicación y gestión de sus resultados. Como conclusión de este informe, la figura 10 recoge la información de síntesis del valor social generado por Amica en 2019.

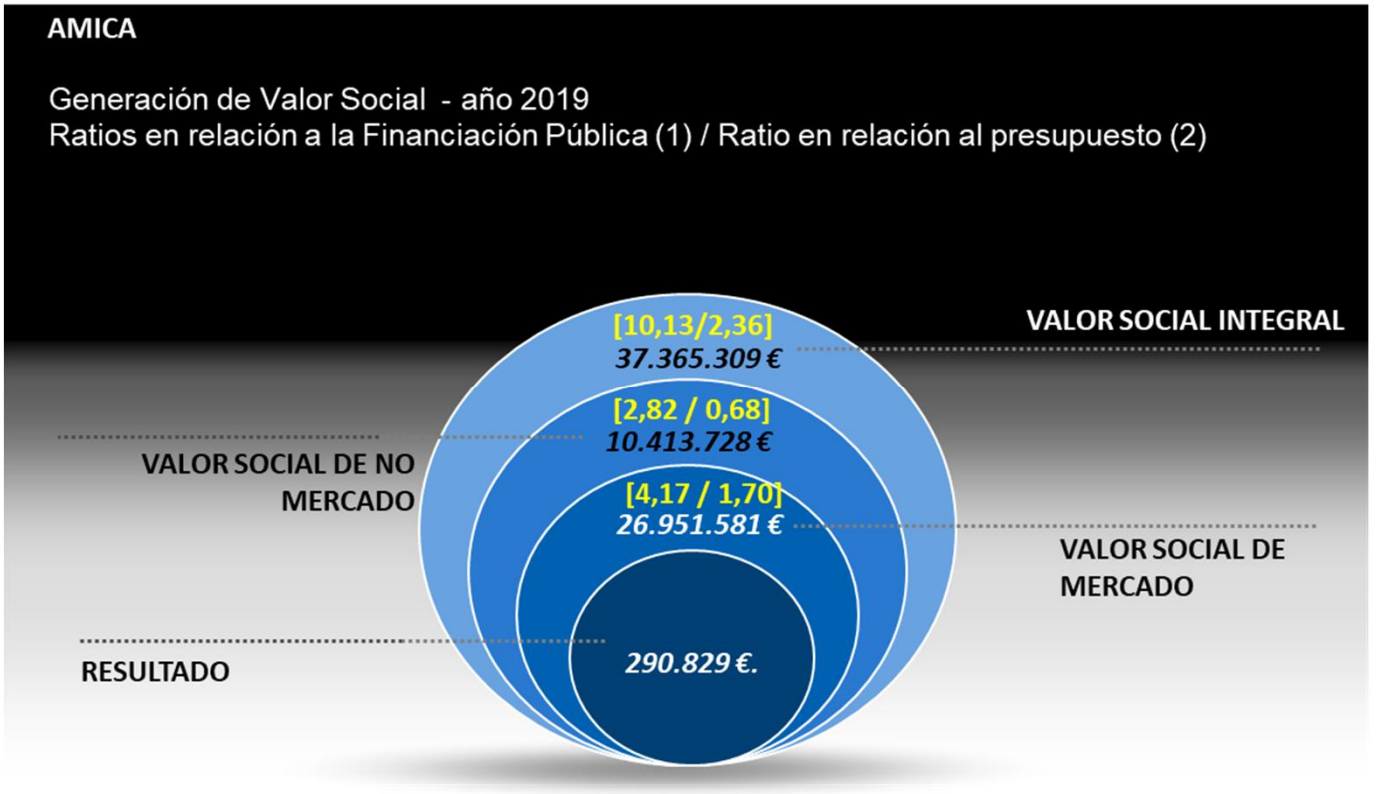

Figura 10: Valor social generado por Amica y su distribución entre los diferentes ecosistemas de valor

Anexo 1.

Estado de Valor Añadido Amica Ejercicio 2019

GENERACIÓN DEL VALOR AÑADIDO BRUTO AMICA

Estado de Valor Añadido (método directo o sustractivo)	31.12.19	%
Ingresos generados por la empresa en el periodo	**13.159.834**	
Ventas totales netas	12.596.961	**100,0%**
±Variación de existencias de productos terminados y en curso.	-27.135	-0,2%
+Trabajos realizados por la empresa para su activo.	373.228	3,0%
+Otros ingresos de explotación (sin subvenciones de explotación)	216.779	1,7%
A deducir: coste de los factores adquiridos a otras empresas	**-4.200.772**	-33,3%
-Consumos de explotación (sin deterioro de materiales)	-1.456.295	-11,6%
a) Consumo de mercaderías.	-43.001	
b) Consumo de materias primas y otras materias consumibles.	-1.349.653	
c) Trabajos realizados por otras empresas.	-63.641	
Otros gastos de explotación (sin deterioro por operaciones comerciales ni tributos)	-2.744.478	-21,8%
a) Servicios exteriores (incluyen alquileres a empresas)	-2.744.478	
d) Otros gastos de gestión corriente	0	
=Valor añadido bruto generado por la empresa	**8.959.061**	**71,1%**
+ Subvenciones de explotación incorporadas al resultado del ejercicio.	2.668.619	
+ Imputación de subvenciones de inmovilizado no financiero y otras.	188.476	
±Resultados por venta de inmovilizado y otros no recurrentes	1.179.520	
a2) Pérdidas del inmovilizado	0	
b) Resultados por enajenaciones del inmovilizado	0	
c) Otros resultados de carácter excepcional	1.179.520	
d) Diferencia negativa de combinaciones de negocio	0	
+Ingresos financieros.	304.651	
±Variación de valor razonable en instrumentos financieros.	0	
±Diferencias de cambio (neto)	0	
16 a2) Pérdidas de instrumentos financieros	0	
16 b) Resultados por enajenaciones de instrumentos financieros	0	
=Valor añadido bruto a repartir	**13.300.328**	**105,6%**

REPARTO O APLICACIÓN DEL VALOR AÑADIDO BRUTO AMICA

Estado de Valor Añadido (método indirecto o aditivo)	31.12.19	%
Reparto al factor trabajo	7.438.456	55,9%
6a) Sueldos, salarios y asimilados (incluye servicio de trabajo a los socios)	7.438.456	
6c) Provisiones por retribuciones a los empleados	0	
Reparto al factor capital	432.566	3,3%
Capital propio		
Dividendos	0	
Capital ajeno		
Gastos financieros	432.566	
Reparto al Estado	2.807.386	21,1%
Hacienda pública		
7b) Tributos.	72.943	
6b) Cargas sociales empresa	1.481.936	
Cargas sociales trabajadores	557.023	
Retención IRPF	584388,31	
17. Impuestos sobre beneficios.	111.097	
Repartido a otros stakeholders	10.293	0,1%
Fondo de solidaridad de AMICA	10.293	
Retenido por la empresa	2.611.627	19,6%
-Amortización del inmovilizado.	1.720.973	
-Deterioro de mercaderías, materias primas y otros aprovisionamientos.	0	
-Pérdidas, deterioro y variación de provisiones por operaciones comerciales.	8.509	
+Excesos de provisiones.	0	
-Deterioros del inmovilizado	585.620	
-Deterioros de instrumentos financieros	185	
Incremento anual Fondo Solidaridad	5.510	
Aplicado a Reservas	290.829	
TOTAL VALOR AÑADIDO REPARTIDO	**13.300.328**	100,0%

Tablas 8 y 9 : Estado de Valor Añadido – Generación y reparto (Fuente: Elaboración propia a partir de las cuentas de pérdidas y ganancias de Amica, SAEMA y SOEMCA y los datos del Fondo de Solidaridad de Amica)

Anexo 2. Diálogo con los grupos de interés. Mirada al futuro

En el curso del diálogo con los grupos de interés, además de identificar las fuentes de valor percibidas, se pidió a las personas participantes que valorasen de qué manera Amica tendría que actuar para mantener o incrementar el valor generado en los próximos años. En suma, una mirada al futuro de especial interés en el momento (último trimestre de 2020), en el que Amica, además de implantar la contabilidad social, está desarrollando su Plan Estratégico para los próximos años.

Surgen siete ámbitos en los que se centra el interés y las expectativas de los stakeholders de Amica a futuro. En las siguientes diapositivas se desarrollan las ideas asociadas a cada uno de ellos.

AMICA, INFLUYENTE Y PROPOSITIVA

AMICA EN EL MERCADO

AMICA ANTE EL CRECIMIENTO

LA VISIBILIDAD DE AMICA

LAS PERSONAS EN AMICA

EL EMPLEO EN AMICA

DEMANDAS DE LAS PERSONAS USUARIAS

Inquietudes para el próximo periodo. *¿Hacia dónde tiene que ir Amica?*

AMICA, INFLUYENTE Y PROPOSITIVA

- ✓ La Sociedad ha evolucionado y nada tiene que ver con lo que era hace unas décadas. Pero todavía tenemos una Sociedad *con la mano cerrada*, en la que las personas con discapacidad siguen encontrando muchos obstáculos. Amica debe volcarse en trabajar a fondo en la apertura de la Sociedad.
- ✓ Amica tiene que recuperar o, al menos, no perder el carácter reivindicativo con el que nació.
- ✓ Debe trabajar para aligerar la carga a las personas con discapacidad. El juicio y la exigencia de perfección en su trabajo no es equiparable al que se tiene sobre el trabajo de otras personas. No se les concede el derecho a la equivocación.
- ✓ Amica tiene que trabajar con la clase política para que no se acuerden de las personas sólo cada 4 años. Debe ser más influyente y propositiva para generar cambio social.
- ✓ Además, hay que tener en cuenta que el relevo generacional también afecta a la clase política y está llegando una generación que no conoce Amica como se conocía antes.
- ✓ Una prioridad: Hacer preceptiva la presencia de entidades del tercer sector en la toma de decisiones sobre las personas con discapacidad.
- ✓ En suma, Amica tiene que ser un agente importante en la transformación social.

Inquietudes para el próximo periodo. ¿Hacia dónde se dirige Amica?

AMICA EN EL MERCADO

- ✓ No olvidar el contexto en el que nos movemos (incierto, cambios rápidos). Para estar en el mercado se exige:
  - ✓ Flexibilidad
  - ✓ Capacidad de respuesta
  - ✓ Cumplimiento estricto de lo pactado
  - ✓ Calidad de servicio
  - ✓ Interlocución excelente
  - ✓ Proximidad y disposición
- ✓ Específicamente, el mundo de los residuos va a evolucionar de forma significativa. Amica debe participar en esa evolución.
- ✓ Seguir incorporando las tecnologías que permitan mejorar el servicio. La trazabilidad del servicio, aspecto clave a desarrollar.

AMICA ANTE EL CRECIMIENTO

- ✓ Identificar nuevos sectores para la generación de oportunidades laborales.
- ✓ Conviven diferentes visiones:
  - ✓ No tener miedo a crecer y expandirse, con el único límite de mantener las personas en el centro.
  - ✓ Parar… porque se han hecho muchas cosas, se ha aportado valor y quizás sea el momento de detenerse y reflexionar. Evitar la sobrecarga y el exceso de autoexigencia
- ✓ Surge un binomio que hay que gestionar: El *temor a desfallecer* vs. La *demanda de que Amica no desfallezca*
- ✓ Dar prioridad a la sostenibilidad del proyecto.
- ✓ Impulsar la expansión pero sin perder las raíces en Cantabria.

Inquietudes para el próximo periodo. ¿Hacia dónde se dirige Amica?

LA VISIBILIDAD DE AMICA

- ✓ Desde diversos grupos de interés (familias, agentes sociales, administración pública, proveedores y clientes) se sugiere que es necesario reforzar la visibilidad de Amica. Esto se traduce en demandas concretas:
  - ✓ Dar a conocer lo que Amica hace en toda Cantabria.
  - ✓ Incrementar la notoriedad
  - ✓ Sensibilizar a través de casos reales
  - ✓ Comunicar todo lo que se hace bien, los clientes importantes con los que trabaja.
  - ✓ Publicidad, visibilidad
  - ✓ No perder de vista la importancia de comunicar

LAS PERSONAS EN AMICA

- ✓ En general, cuidar a todas las personas. Específicamente:
  - ✓ Garantizar las oportunidades a familias con pocos recursos
  - ✓ Garantizar los derechos de las personas de mayor edad
  - ✓ Acompañar a las personas con grandes discapacidades
- ✓ La estructura de apoyo. Subrayar:
  - ✓ Que las personas sin discapacidad estén para facilitar la labor del resto
  - ✓ Que hay que aunar lo vocacional y lo profesional. Mayor profesionalización.
  - ✓ Que tiene que mejorarse la eficiencia de los procesos
  - ✓ Que hay que aprender a decir que no
  - ✓ Que hay un riesgo de pérdida de sentimiento de pertenencia, por falta de contacto… Hay que seguir trabajando el valor de la unidad
- ✓ Incorporar otras personas con dificultades

Inquietudes para el próximo periodo. ¿Hacia dónde se dirige Amica?

EL EMPLEO EN AMICA

- ✓ Diversos agentes (clientes, representación sindical) hacen referencia a asuntos relacionados con el empleo que hay que mantener:
  - ✓ Empleo digno
  - ✓ Con personas cualificadas para afrontar los retos del futuro
  - ✓ Invirtiendo más en salarios, no percibir la subida del SMI como una dificultad
  - ✓ En general, mejorar las condiciones de trabajo

DEMANDAS DE LAS PERSONAS USUARIAS

- ✓ Acompañamiento, adaptación de los procesos ante las dificultades, como lo han tenido hasta ahora.
- ✓ Autonomía
- ✓ Formación específica:
  - ✓ Cursos de riesgos laborales
  - ✓ Cursos para subir de categorías
- ✓ Mantener actividades de ocio y deporte (más excursiones, equipo de baloncesto…)
- ✓ … y un deseo compartido: ¡Recuperar la *normalidad*!