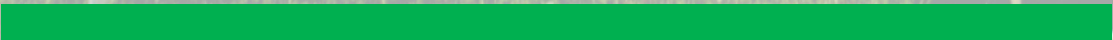




PLAN ESTRATÉGICO 2019–2022

Fundación Para El Desarrollo Local De Santo Tomé



1- RESUMEN EJECUTIVO

La Fundación Para El Desarrollo Local De Santo Tomé, como su propio nombre indica, realiza su actividad en la localidad de Santo Tomé. Esto no quiere decir que su ámbito de actuación se enmarque, en lo referente a sus beneficiarios, sólo a dicha localidad.

La Fundación nace en 2003 con el fin de construir y gestionar una residencia de mayores, posteriormente también se hizo con la explotación en propiedad de una planta solar fotovoltaica de 90 KW, cuyos ingresos se destinarán a la consecución de los fines de la Fundación.

Nuestra misión podría definirse como la atención a las personas mayores en nuestra residencia, de una forma personalizada y humanizada. Promoviendo su autonomía personal.

La visión de la Fundación tiene que ir dirigida a que esta asuma la mejora de la vida de todas las personas mayores de Santo Tomé, no solo las que estén en la residencia, sino cualquier persona mayor que necesite ayuda o tenga una necesidad de atención en diferente grado. Esto supondrá a la larga la ampliación de servicios ofertados por la Fundación y la implementación de las actividades a toda la población mayor del pueblo.

Los valores que deben regirnos tienen que estar claros y asumidos por todo el personal que integran la Fundación. Estos valores deben ser la empatía total hacia las personas a las que atendemos, así como un sentimiento de cariño hacia el residente, que llene ese vacío emocional que puede suponer estar lejos de sus seres queridos.

El impacto social que realizamos con nuestra actividad sería la atención a 55 personas mayores durante todo el año, a los que habría que sumar los usuarios de la estancia diurna que suponen una media de 4 usuarios más a lo largo del año.

A esto habría que sumar los 15 chicos que atendemos en la residencia de discapacidad.

Nuestras fuentes de ingreso son principalmente dos. El cobro que realizamos a los mayores, el cual en el caso de que sean plazas concertadas esa cantidad vendrá establecida por la Junta de Andalucía (el 75 % de sus ingresos) y en el caso de las privadas será la mensualidad establecida por la propia Fundación.

Nuestros clientes son un nicho muy específico de la población. Estos son personas mayores de 65 años y principalmente con un grado de dependencia moderado/alto.

Nuestra propuesta de valor tiene dos vertientes claras, la primera es un precio muy ajustado y más reducido que las residencias de alrededor. Esto no implica que nuestra segunda propuesta de valor no pueda ser una calidad mayor que las demás residencias.

Nuestro objetivo general será **“Fortalecer la Posición Financiera de la Fundación”**.

Los planes de actuación que se van a desarrollar se enmarcarán dentro de 3 líneas estratégicas clave, aumento de ingresos, mejora de la comunicación externa y aumento, tanto de la calidad como del número, de los servicios y actividades que prestamos en la residencia.

Ahora pasaremos a desarrollar todo lo expuesto en este resumen ejecutivo.

2- PRESENTACIÓN

La Fundación Para El Desarrollo Local De Santo Tomé, como su propio nombre indica, realiza su actividad en la localidad de Santo Tomé. Esto no quiere decir que su ámbito de actuación se enmarque, en lo referente a sus beneficiarios, sólo a dicha localidad.

La Fundación nace en 2003 con el fin de construir y gestionar una residencia de mayores, posteriormente también se hizo con la explotación en propiedad de una planta solar fotovoltaica de 90 KW, cuyos ingresos se destinarán a la consecución de los fines de la Fundación.

Para poder entender por qué sus beneficiarios pueden venir de distintas partes de Andalucía, primero pondremos de relieve las actividades que realizamos.

La Fundación tiene en régimen de propiedad una residencia para personas mayores, la cual cuenta con una capacidad de 55 personas residentes y 10 de unidad de estancia diurna. De las 55 plazas disponibles, 44 de ellas se encuentran conveniadas con la Junta de Andalucía, estas plazas pueden ser ocupadas por cualquier mayor que tenga su domicilio en la provincia de Jaén. Las 11 plazas restantes quedan a la discrecionalidad de la Fundación su asignación, siempre que cumplan los requisitos establecidos por la Junta de Andalucía.

En 2017 la Fundación gana un concurso para la gestión de una residencia para gravemente afectados psíquicos. Dicha residencia consta de 15 plazas, todas ellas en régimen de concierto. Estos residentes pueden proceder desde cualquier punto Andalucía.

La posición en la que nos encontramos con respecto a la asistencia de nuestros mayores y chicos discapacitados son ahora mismo distintas entre sí. Esta distinción se debe fundamentalmente a que la experiencia en la asistencia de mayores es mucho más dilatada que la que tenemos con discapacitados. Es por esto que me gustaría distinguir dos posiciones distintas y dos visiones de futuro diferentes.

La posición que tenemos en relación a la asistencia de nuestros mayores es muy buena y contamos con unos profesionales con mucha experiencia y con una buena formación. Esta realidad no es establecida por nosotros mismos, sino que viene definida por las personas que contactan con nosotros y las listas de espera que tenemos para ingresar en la residencia. Al menos la mitad de los residentes que tenemos son de pueblos de alrededor los cuales también cuentan con residencias. Esto da a entender que estamos realizando un gran trabajo.

En cuanto a la posición con respecto a nuestros chicos con discapacidad, nuestra experiencia es de apenas un par de años, pero por contra la selección de personal y formación del mismo se hizo muy a conciencia. Esto ha dado como resultado el reconocimiento por parte de los servicios sociales de los que depende el concierto.

Esta doble realidad nos lleva a tener también una doble visión del futuro al que nos queremos acercar.

En relación a la atención de nuestros mayores queremos ampliar nuestros servicios y seguir aumentando la calidad de los que ya tenemos.

Con respecto a nuestros chicos la idea es afianzar conocimiento y mantener la dinámica que llevamos hasta ahora.

Por esta doble vertiente el plan estratégico que nos ocupa sobre todo estará centrado en actuar en la actividad de atención de nuestros mayores, dejando para un plan futuro o una ampliación de este mismo plan la actividad realizada con nuestros chicos.

3- MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

3.1. Misión:

Definir la misión de una organización siempre es complicado, sobre todo al principio, pero intentaré hacerlo de la forma más cercana a nuestra realidad como institución.

Nuestra misión podría definirse como la atención a las personas mayores en nuestra residencia, de una forma personalizada y humanizada. Promoviendo su autonomía personal.

3.2. Visión:

La visión de la Fundación debe ser ambiciosa por eso la desarrollaré todo lo amplio que se puede imaginar.

La visión de la Fundación tiene que ir dirigida a que esta asuma la mejora de la vida de todas las personas mayores de Santo Tomé, no solo las que estén en la residencia, sino cualquier persona mayor que necesite ayuda o tenga una necesidad de atención en diferente grado. Esto supondrá a la larga la ampliación de servicios ofertados por la Fundación y la implementación de las actividades a toda la población mayor del pueblo.

3.3. Valores:

Los valores que deben regirnos tienen que estar claros y asumidos por todo el personal que integran la Fundación. Estos valores deben ser la empatía total hacia las personas a las que atendemos, así como un sentimiento de cariño hacia el residente, que llene ese vacío emocional que puede suponer estar lejos de sus seres queridos.

4- DESCRIPCIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO

Para la descripción del modelo de negocio utilizaremos el método CANVAS, analizando individualmente cada uno de los apartados en los que se divide el lienzo del modelo de negocio.

4.1. Segmento de clientes:

Nuestros clientes son el centro de nuestro negocio, es a quién debemos dirigir todos nuestros esfuerzos. Debido a la gran importancia de los mismos, debemos conocerlos perfectamente, analizando cada una de sus necesidades y cómo vamos a satisfacerlas.

En nuestro caso nuestros clientes son un nicho muy específico de la población. Estos son personas mayores de 65 años y principalmente con un grado de dependencia moderado/alto y con una autonomía para la realización de las actividades cotidianas muy reducida.

Además, nuestros usuarios tendrán una localización muy cercana a nuestra residencia siendo más residual cuanto más nos alejemos de la misma.

4.2. Propuesta de valor:

Nuestra propuesta de valor tiene dos vertientes claras, la primera es un precio muy ajustado y más reducido que las residencias de alrededor. Esto no implica que nuestra segunda propuesta de valor no pueda ser una calidad mayor que las demás residencias, combinar ambas propuestas de valor requiere una eficiencia enorme a la hora de administrar los recursos.

Nuestra propuesta de valor tiene que ir dirigida a que los familiares de los residentes, valoren más su desplazamiento, que el hecho de la comodidad de tener a su familiar en su ciudad de origen. Para esto nuestro programa de actividades con los mayores tiene que ser muy amplio y muy variado.

Estas actividades o servicios extras son varios. Una de ellas es tener un servicio de fisioterapia con un equipamiento más moderno y equiparable al de una clínica privada, yendo más allá del equipamiento normal de cualquier residencia. Otra de las actividades extras, es la puesta en marcha de un programa específico de tratamiento de Alzheimer y demás tipos de demencias, con programas especializados y equipamiento informático específico para su tratamiento el cual solo irá dirigido a retrasar lo máximo posible la enfermedad. Todo esto no excluye las actividades que se realizan todas las semanas y días que se resaltan en el calendario (Navidad, San Valentín, Carnaval, Semana Santa etc.).

4.3. Canal:

El canal hacer referencia a cómo nos conocen nuestros clientes, cómo les hacemos llegar nuestra propuesta de valor.

En nuestro caso, aunque tenemos una página web, no es nuestra mayor herramienta a la hora de que nos conozcan nuestros usuarios, esto se debe a que las nuevas tecnologías no están muy extendidas entre ellos. De hecho, es una herramienta muy residual, más bien de conocimiento de las instalaciones una vez que ya saben de nosotros.

Nuestra verdadera fortaleza a la hora de darnos a conocer es la buena fama o reputación de la que disfrutamos en nuestro entorno, haciendo que el boca a boca fluya y nos posicione muy positivamente, decantando la decisión de elección de residencia hacia nosotros, a pesar de tener que desplazarse para ver a su familiar fuera de su localidad. Para la mayoría de los familiares prima más que su familiar esté bien atendido a su comodidad de no tener que coger el coche y desplazarse para hacerle una visita.

Nuestro gran objetivo en cuanto a la mejora de los canales en este plan de actuación es la puesta en marcha de una revista en papel. Esta tendría una periodicidad de unos 3 a 6 meses. En esta revista se pondrían fotos de las actividades realizadas en el trimestre/semestre. Al ser en papel y distribuirse en los lugares frecuentados por nuestros posibles clientes (Farmacia, consultorio de salud, hogar del jubilado etc.) tendría un mayor impacto que la página web.

4.4. Relación con los clientes:

Nuestra relación con los clientes se basa en una sola premisa y esta es la atención personalizada e individualizada. Esta premisa se materializa en que cualquiera de nuestros usuarios tiene acceso de forma inmediata a cualquier personal laboral de la residencia, esto incluye a la más alta representación como es el director de la misma. Esto provoca una tranquilidad en nuestros usuarios ya que saben que siempre pueden acceder a ser atendidos por cualquier trabajador de la residencia sin tener que esperar un periodo de tiempo excesivo.

4.5. Fuentes de ingreso:

Nuestras fuentes de ingreso son principalmente dos. El cobro que realizamos a los mayores, el cual en el caso de que sean plazas concertadas esa cantidad vendrá establecida por la Junta de Andalucía (el 75 % de sus ingresos) y en el caso de las privadas será la mensualidad establecida por la propia Fundación. La otra fuente de ingreso es la parte proporcional que el usuario de la plaza concertada no llega a cubrir con sus ingresos y que es la Junta de Andalucía la que paga la diferencia.

4.6. Recursos clave:

Uno de nuestros recursos clave es el propio edificio en el que se ubica la residencia, este está situado en una plaza compartida con la iglesia del pueblo y el ayuntamiento, esta situación hace que los mayores puedan asistir a los actos religiosos que deseen sin tener que desplazarse. Así mismo el edificio es de nueva construcción que solo ha mantenido la fachada antigua al tratarse de un edificio emblemático del municipio. Es un edificio muy luminoso no siendo necesario el uso de alumbrado artificial durante el

día. Todas las habitaciones son exteriores con vistas al parque natural de la sierra de Cazorla o al cerro de las Albahacas (escenario de la batalla de Baécula).

El otro recurso clave es nuestro personal, el cual lleva a cabo sus funciones con un trato amable y cariñoso, haciendo que nuestros usuarios se sientan queridos y valorados. Con una alta formación y nivel de humanización. La alta cualificación de nuestros trabajadores se lleva a cabo por la empresa mediante la impartición de cursos especializados e individualizados. Estos cursos se eligen siempre siguiendo las novedades del sector y hacia dónde va dirigida la atención de los mayores. Además, todos los trabajadores deben contar con la formación profesional y reglada que requiere su puesto de trabajo (Fisioterapia, psicología, terapia ocupacional, auxiliar de clínica, enfermería, cocina etc.).

4.7. Actividades Clave:

Vamos a resaltar aquellas actividades en las que tenemos que poner más esfuerzo para poder llevar a cabo esa diferenciación con el resto.

Nuestra principal actividad clave debe ir dirigida a cubrir las necesidades básicas de la vida diaria de nuestros residentes, pero esta actividad no puede quedarse en cubrir solo las necesidades físicas como serían el aseo, la comida etc. sino que también deben ir dirigidas a cubrir las necesidades de afecto que nuestros residentes tienen. Esto significa que el trato debe ser cariñoso con ellos intentando que sientan que esta es su casa y estén a gusto en ella.

Otra actividad clave es la calidad en el servicio tanto de comida como el de limpieza. La comida es un aspecto fundamental, porque una comida de calidad y que a los residentes les guste, provoca una alegría y felicidad que ayuda a que se sientan a gusto en la residencia. Y por supuesto es imprescindible una limpieza en las instalaciones impecable ya que la higiene en estos centros es un pilar fundamental. Para ello los productos tanto de lavandería como de limpieza son productos de alta calidad.

4.8. Asociaciones Clave:

Bueno viendo cuales son nuestras actividades y recursos clave podremos intuir cuales deben ser nuestros socios clave.

Estos socios clave principalmente son los proveedores de alimentación, los cuales en su mayoría son locales, es decir de nuestra zona, de esta forma se garantiza la calidad de los productos con los que se elabora la comida de nuestros residentes.

Pero además los servicios externos que son prestados en nuestra residencia como son peluquería y podología deben ser de la mayor calidad para que los residentes estén satisfechos con dichos servicios.

4.9. Estructura de costes:

Nuestra estructura de costos no es muy diferente del resto de las demás residencias. Nuestro principal gasto es el de personal suponiendo alrededor del 80% de los costes totales. Otro 10% sería el coste en alimentación y el 10% restante se los dividen entre los demás costes (productos de limpieza, suministros, servicios profesionales, mantenimiento etc.).

4.10. Fuentes de ingreso:

Nuestras principales fuentes de ingresos son dos. El cobro que hacemos a nuestros residentes por el servicio, el cual será por el 100% en el caso de las plazas privadas y en el caso de las concertadas será el 75% de sus ingresos. En este último caso la Junta de Andalucía abonará la diferencia entre lo que aporta el mayor con ese 75% y el coste de la plaza no que no es cubierta con ese importe.

4.11. Impacto Social:

El impacto social que realizamos con nuestra actividad sería la atención a 55 personas mayores durante todo el año, a los que habría que sumar los usuarios de la estancia diurna que suponen una media de 4 usuarios más a lo largo del año.

A esto habría que sumar los 15 chicos que atendemos en la residencia de discapacidad.

Lienzo De Modelo de Negocios

Diseñado para: *Fundación Para El Desarrollo Local de Santo Tomé*

Diseñado por: *Francisco Javier Jiménez García*

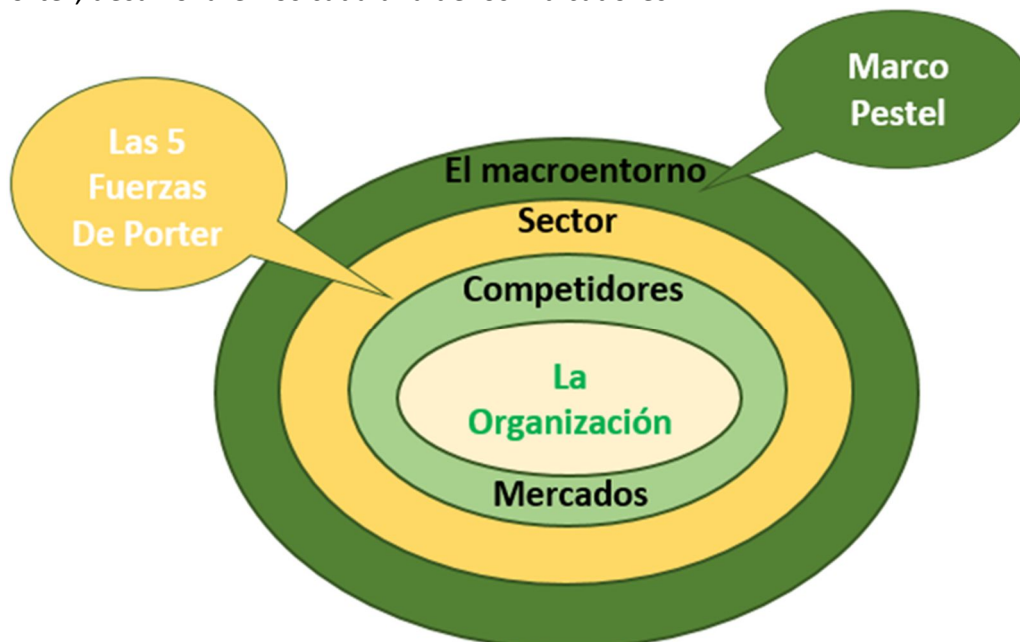
En:

Iteración

Socios Clave  - Proveedores de la zona, garantizan la calidad de los productos - Servicios externos de calidad (peluquería, podología, etc.)	Actividades Clave  - Cubrir necesidades básicas de la vida diaria y afectivas - Hacer de la residencia su hogar - Ofrecer un servicio de comida y alimentación de calidad	Propuesta De Valor  - Precio un poco más reducido - Mayor calidad en el servicio - Más actividades incluidas	Relación Con Clientes  - Muy personalizada	Segmentos De Clientes  - Personas mayores +65 años
	Recursos Clave  - Físicos - Humanos		Canales  - Buena fama transmitida, boca a boca	
Estructura De Costos  - Personal - Alimentación	Impacto Social  55 Usuarios + 3 UED		Fuentes De Ingresos  - Pagos usuarios - Pagos Junta de Andalucía	

5- ANÁLISIS DEL ENTORNO

Para realizar un buen análisis del entorno utilizaremos el Marco Pestel y las 5 Fuerzas de Porter, desarrollaremos cada una de los indicadores.



5.1. Marco Pestel:

El Marco Pestel clasifica las influencias del entorno en seis grandes categorías, las cuales iremos desarrollando una a una, aunque no todas tienen la misma importancia ni influirán igual en la estrategia de nuestra entidad.

La primera hace referencia a la política, en este caso los cambios políticos nos afectan de manera directa ya que dependiendo de quién gobierna, las políticas sociales tienen mayor importancia o no. Esto se traduce en presupuestos más sociales o recortes en los recursos, más concretamente en la ley de dependencia que es la que nos afecta directamente.

La segunda sería la económica, igualmente nos afecta ya que está muy relacionada con las partidas presupuestarias y también con la capacidad de las familias de poder pagar una plaza privada, o tener que quedarse al mayor en casa esperando a que le concedan una plaza pública. Sin olvidar que los precios de las plazas privadas habrán de ajustarse más para que se puedan llenar.

La tercera influencia que podría afectarnos se refiere a la sociedad, en este caso la influencia del cambio en la mentalidad o cambio de pensamiento ya no nos supone una amenaza, debido a que la sociedad tiene más en mente que las residencias no son los antiguos asilos de ancianos y que el futuro del cuidado de nuestros mayores pasa por estos centros. La otra ventaja que nos genera el cambio demográfico es que nuestro mercado está en auge, debido al envejecimiento de la pirámide poblacional y el incremento del acceso de la mujer al mercado laboral (tradicionalmente era la que cuidaba de los hijos y de los mayores).

La cuarta la pasaré un poco por alto ya que la tecnología, aunque se está intentando implantar, a día de hoy está muy lejos de ser una oportunidad o una amenaza, esto por supuesto cambiará en los próximos 10-15 años.

La quinta pasa más o menos como la cuarta, la ecológica o medioambiental pasa de puntillas por nuestro sector, y que nosotros seamos una entidad comprometida con el medio ambiente y certificada como tal, no nos supone una ventaja competitiva.

Por último, la legal, tiene una relación muy grande con la política ya que los cambios políticos suelen ir aparejados de cambios normativos y nos afectan muy de lleno. De hecho, las mayores amenazas siempre han venido por los cambios normativos que generaban una incertidumbre muy grande y en ese cambio normativo nos encontramos ahora mismo inmersos.

5.2. Las 5 Fuerzas de Porter:

Esto nos va a dar una visión de cómo actúan las fuerzas competitivas de nuestro sector y analizarlas nos llevara a ver cuáles son las que más nos afectan o en cuales no estamos bien posicionados y hacia dónde tenemos que dirigir nuestra estrategia.

5.2.1. La rivalidad de los actores actuales en el sector:

Analizar ahora mismo el sector tiene muchas complicaciones. La principal es que, aunque tiene un mercado muy amplio y una demanda que no para de crecer eso ha hecho que grandes empresas de distintos sectores se hayan interesado por él. Esto nos coloca en una situación no de competencia directa ya que influye mucho la situación geográfica a la hora de ofertar las plazas, pero si puede a la larga posibilitar que ese exceso de demanda se vea más que compensado con el aumento de la oferta de plazas. Nosotros al estar en un pueblo pequeño que no puede cubrir nuestra oferta con la demanda del mismo, nos hace depender de que usuarios de otras localidades acudan a nuestra residencia, bien porque no haya plazas libres en sus residencias de origen o bien porque nuestra oferta en relación de calidad sea mayor. Esto nos da la clave para seguir bien posicionados en el sector, nuestra principal baza siempre será por apostar por una calidad superior y un precio competitivo.

5.2.2. El poder de los clientes:

Si nos vamos cinco o seis años atrás el poder de los clientes en nuestro sector era muy grande, principalmente debido a que la demanda comparada con la oferta era muy poca. Esto en realidad esconde una inexactitud, no es que la demanda en sí fuese poca, ya que la demanda de plazas concertadas era muy superior a la oferta de plazas que tenía la Junta de Andalucía, lo que pasaba es que la demanda de plazas privadas era baja debido al alto coste que supone el ingreso de una persona en las misma. Esto generaba que pese a que si existiese el deseo de acceder a la plaza privada, no había posibilidad económica para el usuario ni la familia de poder hacer frente a ese coste. Esto se ha invertido en los últimos años debido a la mejora económica, lo que ha provocado que la

demanda de plazas privadas haya aumentado por encima de la oferta. Este aumento ha provocado la subida del precio de la plaza, invirtiendo de esta manera el poder de decisión de los clientes.

5.2.3. El poder de los proveedores:

En nuestro caso el poder que tienen los proveedores es ínfimo, debido a que la oferta que hay es muy variada y el número de los mismo es muy grande. Esto hace que no estemos a merced de los mismos, dándonos libertad para cambiar de uno a otro dependiendo de nuestros intereses.

5.2.4. Nuevos competidores entrantes:

Este es un punto muy importante ya que al ser un sector en auge y con una rentabilidad aceptable, propicia que grandes empresas de otros sectores o incluso del mismo que han crecido exponencialmente, intenten hacerse con la mayor parte del mercado e intenten a través de una lucha de precios echar a empresas más pequeñas o con menor margen de maniobra.

Hasta la fecha las políticas habían ido dirigidas a evitar esa entrada masiva y primar que las empresas del sector fueran en su mayoría entidades sin fines lucrativos, lo que redundaba en la calidad asistencial. Pero el cambio normativo propiciará la entrada de más empresas grandes lo que acarreará un empeoramiento del servicio ya que estas intentan siempre obtener el máximo beneficio. Esto sin duda afectará a la calidad del servicio.

5.2.5. Amenaza de productos sustitutivos:

La amenaza de unos productos o servicios sustitutivos a la atención en residencias es muy residual. Ya se han puesto en marcha iniciativas de pisos donde el residente continúa teniendo su independencia viviendo solo y se le presta los servicios que necesite (enfermería, limpieza, asistencia etc.). Pero esta opción solo sigue siendo factible mientras el mayor tiene un grado de dependencia muy pequeño. Una vez que ese grado de dependencia aumenta su opción más adecuada es el ingreso en una residencia donde los cuidados son continuos.

Por esto es que a día de hoy y en un futuro más o menos próximo no existe una amenaza real de poder sustituir los servicios que se prestan en una residencia.

5.2.6. Conclusiones 5 Fuerzas de Porter:

Una vez analizadas las 5 Fuerzas de Porter se pueden extraer varias conclusiones.

La primera es que el mercado en el que nos movemos está inmerso en un cambio en todos los sentidos, tanto de aumento de demanda como de aumento de oferta, todo esto propiciado por los factores sociales y legales que analizados anteriormente en el Marco Pestel. Esto nos sitúa en un contexto de oportunidades a corto plazo pero que puede suponer un peligro a largo plazo con la entrada en el sector de grandes empresas.

Para poder mantenernos en una situación fuerte ante las amenazas que se nos plantean, habrá que seguir apostando por las estrategias que ya teníamos implantadas. Primar la calidad del servicio y ampliando la oferta de servicios más allá de lo exigido por la Junta como estándares mínimos. Habrá que hacer una diferenciación muy clara de los servicios y actividades extras que nosotros somos capaces de prestar y por supuesto manteniendo un precio muy ajustado de las plazas privadas. Ese equilibrio es muy difícil, pero debe ser nuestro estandarte a la hora de gestionar los cambios que se nos avecinan.

Otra conclusión que se puede sacar y que hay que analizar muy detenidamente, es que el poder de los usuarios va a ser mayor, ya que para la ocupación de las plazas concertadas va a primar la elección del centro al que quiere ir el mayor. Esto por supuesto supone que habrá que tener una calidad en el servicio muy alta y además que esa buena reputación de la que gozamos siga igual. A esto habría que sumar una buena comunicación de nuestros servicios, poniendo más énfasis en que llegue a nuestros potenciales clientes, no dejando sólo que el boca a boca haga todo el trabajo. Como ya dije anteriormente no creo que el medio más adecuado sea la página web, debido al perfil del cliente al que queremos llegar. Yo particularmente pondría más énfasis en darnos a conocer en medios que podríamos llamar clásicos (prensa, radio y televisión). Todo esto no quita que en un futuro no haya que centrarse en las nuevas vías de comunicación, pero eso tardará aún unos años.

Estas son las principales conclusiones que se pueden sacar de nuestro análisis de las 5 Fuerzas de Porter.

6- ANÁLISIS ESTRATÉGICO

Una vez hecha la descripción del modelo de negocio, así como el análisis del entorno, lo siguiente que vamos a realizar es un análisis estratégico de la Fundación. Para este análisis nos ayudaremos de varias herramientas como son el análisis DAFO y usando sus resultados en contraposición con el análisis CAME. Esto se ve más claro con la imagen siguiente:

DAFO	CAME
Debilidades	Corregir
Amenazas	Afrontar
Fortalezas	Mantener
Oportunidades	Explotar

Empezaremos con el análisis DAFO el cual resume las cuestiones clave internas y externas que con más probabilidad pueden afectar al desarrollo de la estrategia de la entidad:

- Debilidades:

La principal debilidad con la que cuenta la Fundación es, la posición financiera tan débil que tenemos. Esto es debido a que para la construcción de la residencia se tuvo que sacar un préstamo el cual supone una carga mensual bastante grande.

- Amenazas:

El cambio normativo que se plantea en el sector y el cual está ya muy avanzado supone la principal amenaza a la que nos tendremos que enfrentar a corto plazo. Este cambio va a provocar la pérdida de la garantía de ocupación de las plazas concertadas con la Junta de Andalucía, a partir de ahora va primar el deseo del mayor de estar en una residencia o en otra.

Otra amenaza que nos debe preocupar es que la demanda que tiene nuestra localidad (es un pueblo pequeño) de plazas de residencia es insuficiente para cubrir nuestra oferta.

- Fortalezas:

Nuestras fortalezas internas son muchas, pero enumerare las que más nos importan y en las que tenemos que incidir y aprovechar al máximo.

Tenemos una muy buena organización interna, la cual se ha ido mejorando a través de la implantación de los sistemas de calidad y en los cuales estamos certificados.

Disponemos de una experiencia muy dilatada, 13 años, en el cuidado de personas mayores, esto nos permite haber ido corrigiendo los posibles fallos, por supuesto sin perder la visión de que siempre se puede mejorar.

Y la tercera fortaleza que tendremos que aprovechar es, la buena imagen que tenemos en todos los pueblos de nuestro alrededor. Esto será clave para atraer a las personas usuarias.

- Oportunidades:

Las oportunidades que se nos presentan vienen dadas por el aumento de la demanda de plazas de residencia, esto hace que sea más fácil ocupar las plazas privadas de nuestra residencia.

Una segunda oportunidad que se nos plantea es a la vez una amenaza, la cual ya plasmé más arriba. Esta es el cambio normativo que se nos presenta, esto podrá ser una amenaza o una oportunidad. Esto no podremos saberlo hasta que entre en vigor. Podrá ser una oportunidad de ampliar nuestra oferta de plazas concertadas con la junta a cambio de reducir nuestras plazas privadas, las plazas concertadas están mejor pagadas con lo que supone un aumento de ingresos.

Una vez realizado el análisis DAFO pasaremos a realizar el análisis CAME, este análisis complementa y amplía al análisis DAFO y nos va a dar las pautas para actuar sobre los aspectos encontrados en el DAFO. Esto nos va a servir para definir las estrategias a seguir.

Tipo de acciones CAME:

- Corregir las debilidades: La posición financiera débil en que se encuentra la Fundación es muy complicada de revertirla y los esfuerzos deben ir dirigidos a mitigarla lo máximo posible. La forma más fácil para reducir su impacto es mejorar los ingresos lo que provocará que esta posición mejore.
- Afrontar las amenazas: Para afrontar el cambio normativo lo que tendremos que hacer es estar muy preparados para saber leer el impacto directo que provocará la pérdida de garantía de ocupación de las plazas concertadas. Esta pérdida

quedará mitigada si las personas mayores siguen queriendo estar en nuestra residencia y siguen solicitando su ingreso en la misma.

La amenaza de que la demanda de residencia en el pueblo es muy inferior a la oferta que tenemos tendrá la misma estrategia que la amenaza anterior, porque en los dos casos habrá que seducir, con mayor calidad y precio de las plazas privadas, a usuarios que procedan de otros municipios.

- **Mantener Fortalezas:** Nuestras fortalezas están muy interrelacionadas, la buena organización interna viene dada por la experiencia que tenemos después de tantos años y por consiguiente estas dos fortalezas dan como resultado la tercera que es la buena imagen externa que tenemos en nuestra provincia. Esto implica que para seguir manteniéndolas tendremos que seguir formando continuamente al personal para que siga avanzando profesionalmente y que las nuevas incorporaciones estén en la misma línea que el personal ya existente.
- **Explotar oportunidades:** Una de las oportunidades que se nos plantean es el aumento de la demanda de plazas privadas, esto puede ser aprovechado para paliar las debilidades que tenemos. Para esto lo que podríamos hacer es aumentar el precio de la plaza privada, con lo que tendríamos unos ingresos extras con los que no contábamos.

La otra oportunidad a la que nos enfrentamos es el cambio normativo, el cual ya apareció como una amenaza anteriormente pero este cambio también puede ser una oportunidad si se está preparado y atento al cambio. Esta oportunidad tiene que ver con que con el cambio normativo podremos poner a disposición de la Junta de Andalucía todas nuestras plazas, eliminando las plazas privadas, como las plazas concertadas suponen un ingreso mayor al tener un precio superior, supondría un aumento en los ingresos sin ninguna incidencia en los costes.

Una vez realizada la Matriz CAME-DAFO, es hora de elegir las estrategias que queremos desarrollar, teniendo en cuenta las cuestiones anteriores. Para mí la estrategia está clara, y debe ser una estrategia denominada ofensiva, esto quiere decir que explotaremos nuestras oportunidades y mantendremos o reforzaremos nuestras fortalezas.

Nuestro objetivo general será **“Fortalecer la Posición Financiera de la Fundación”**.

7- PLANES DE ACTUACIÓN

Los planes de actuación que se van a desarrollar se enmarcarán dentro de 3 líneas estratégicas clave. Estas líneas estratégicas a su vez se ubican dentro de un objetivo general el cual será el “Fortalecimiento de la Posición Financiera” de la Fundación.

La primera línea que vamos a desarrollar va a ir dirigida a aumentar los ingresos de la Fundación.

Dentro de esta línea el primer plan de actuación que realizaremos, será el aumento del precio de la plaza privada.

LÍNEA ESTRATÉGICA: 1. AUMENTO DE INGRESOS				
PLAN DE ACTUACIÓN: 1.1. Aumentar el precio de la plaza privada				
Fecha de actuación: 1/06/2019				
OBJETIVO: Aumentar el precio de la plaza privada para el año 2022, esta subida se hará progresivamente, para el segundo semestre de 2019 será de un 1%, y para los tres años siguientes subirá un 2% anual. Los ingresos para 2019 sería de 877 €, 3.546 € para 2020, 3.616 € para 2021, 3.689 € para 2020.				
RESPONSABLE: Gerente				
PERSONAS IMPLICADAS: Gerente y Subdirectora				
ACCIÓN A DESARROLLAR	RESPONSABLE	FECHA FINAL	CUANTIFICACIÓN	OTROS RECURSOS (Horas u otros)
Conocer el precio de la plaza privada en todas las residencias de nuestro alrededor	Subdirectora	5/6/2019	0 €	5 Horas
Datos de ocupación de las plazas privadas en las residencias de alrededor	Gerente	20/6/2019	0 €	15 Horas
Demanda de las plazas privadas	Gerente	20/06/2019	0 €	10 Horas

Un segundo plan de actuación de esta línea estratégica, sería poner a disposición de la Junta de Andalucía todas las plazas de residencia, eliminando las plazas privadas. Lo que provocaría un aumento de ingresos debido a que las plazas concertadas se pagan más caras. Esto sería posible gracias al cambio normativo que entrará en vigor el año que viene.

LÍNEA ESTRATÉGICA: 1. AUMENTO DE INGRESOS				
PLAN DE ACTUACIÓN: 1.2. Poner a Disposición de la Junta de Andalucía las 11 plazas privadas de residencia.				
Fecha de actuación: 2/01/2020				
OBJETIVO: Concertar con la Junta de Andalucía las 11 plazas privadas. El incremento de ingresos cada año sería de 26.400 € en 2020, 2021 y 2022.				
RESPONSABLE: Gerente				
PERSONAS IMPLICADAS: Gerente y Subdirectora				
ACCIÓN A DESARROLLAR	RESPONSABLE	FECHA FINAL	CUANTIFICACIÓN	OTROS RECURSOS (Horas u otros)
Preparar el pliego de condiciones de la nueva licitación	Subdirectora	1/2/2020	0 €	30 Horas
Preparar la oferta económica para la licitación	Gerente	1/2/2020	0 €	40 Horas
Dejar disponibles las plazas privadas hasta la licitación	Gerente	1/2/2020	13.300 €	Ninguno

El tercer plan de actuación será para sacar el máximo rendimiento a las plazas de las que disponemos, para ello pondremos un precio superior a la habitación individual, este servicio es muy demandado ya que todas las plazas de residencia son habitaciones compartidas y disponer de una individual puede suponer que personas que puedan permitirse pagar un poco más lo hagan para tener una habitación para ellos solos.

LÍNEA ESTRATÉGICA: 1. AUMENTO DE INGRESOS				
PLAN DE ACTUACIÓN: 1.3. Poner un precio más alto a la habitación individual				
Fecha de actuación: 1/06/2019				
OBJETIVO: Establecer un precio mayor por la habitación individual. El incremento sería de 200 € mensuales. Esto supondrá un ingreso anual de 2.400 €.				
RESPONSABLE: Gerente				
PERSONAS IMPLICADAS: Gerente				
ACCIÓN A DESARROLLAR	RESPONSABLE	FECHA FINAL	CUANTIFICACIÓN	OTROS RECURSOS (Horas u otros)
Conocer el precio de las habitaciones individuales en todas las residencias de la provincia	Subdirectora	1/8/2019	0 €	15 Horas
Recoger la información de la cantidad de habitaciones individuales que se ofertan	Subdirectora	1/08/2019	0 €	20 Horas
Establecer la posible demanda que puede tener	Gerente	1/08/2019	0 €	10 Horas

La segunda línea estratégica será de “comunicación”, lo que perseguiremos con esta línea es que conozcan más la Fundación, así como todas las actividades que llevamos a cabo. Este objetivo contribuirá al objetivo general ya que para aumentar los ingresos económicos y así fortalecer la posición financiera será necesario que nos conozcan más y que nuestras plazas sean las más demandadas. No sirve de nada tener unas actividades complementarias o mejores servicios sino se conocen, con lo cual el impacto de esa mejora de servicios es mucho menor, de ahí que nuestra segunda línea estratégica sea la comunicación.

El primer plan de actuación de esta línea estratégica será la realización de una revista.

LÍNEA ESTRATÉGICA: 2. COMUNICACIÓN				
PLAN DE ACTUACIÓN: 2.1. Realizar una revista de la Fundación				
Fecha de actuación: 1/03/2019				
OBJETIVO: Realizar una revista de la Fundación donde aparezcan todas las actividades que llevamos a cabo, así como en el primer número dar una breve explicación de lo que es la Fundación, su misión, visión y valores. El objetivo final que nos conozcan más en nuestra comarca y en las de alrededor.				
RESPONSABLE: Gerente				
PERSONAS IMPLICADAS: Gerente, Subdirectora, Psicóloga y Cuidadora				
ACCIÓN A DESARROLLAR	RESPONSABLE	FECHA FINAL	CUANTIFICACIÓN	OTROS RECURSOS (Horas u otros)
Dar formato y enmaquetado de la revista	Subdirectora y Cuidadora	15/05/2019	0 €	7 Horas
Preparar Contenidos	Gerente, Subdirectora, Psicóloga y Cuidadora	10/5/2019	0 €	15 Horas
Impresión	Gerente	15/6/2019	400 €	2 Horas
Listado de Puntos donde distribuir la revista	Gerente y Subdirectora	10/06/2019	0 €	3 Horas

El Segundo plan de actuación consistirá en crear una página web de la Fundación la cual estará diferenciada de la que existía desde siempre y que solo era para la Residencia. Esta página será la institucional de la Fundación. Se aprovechará que se nos ha asignado a una persona de prácticas durante dos meses que es especialista en desarrollo de páginas web.

LÍNEA ESTRATÉGICA: 2. COMUNICACIÓN				
PLAN DE ACTUACIÓN: 2.2. Poner en funcionamiento una página web de la Fundación				
Fecha de actuación: 6/05/2019				
OBJETIVO: Establecer una página web institucional de la Fundación, donde se recojan sólo los datos de la misma, como son los fines, misión, visión y valores, así como dar cumplimiento a la ley de transparencia, publicando en la misma los estatutos, cuentas anuales y el plan de actuación.				
RESPONSABLE: Gerente				
PERSONAS IMPLICADAS: Gerente, Subdirectora, y Programadora Informática				
ACCIÓN A DESARROLLAR	RESPONSABLE	FECHA FINAL	CUANTIFICACIÓN	OTROS RECURSOS (Horas u otros)
Elección del Formato	Gerente	10/05/2019	0 €	3 Horas
Preparar Contenidos	Gerente, Subdirectora	18/6/2019	0 €	20 Horas
Realización de la página web, parte técnica	Programadora Informática	1/7/2019	0 €	2 Meses de trabajo

La tercera línea estratégica que vamos a desarrollar va a ir dirigida al aumento, tanto de la calidad como del número, de los servicios y actividades que prestamos en la residencia. Lo que buscamos con esto es posicionarnos con esta diferenciación de servicios con respecto a otras residencias.

Dentro de esta tercera línea el plan de actuación que primero llevaremos a cabo será el de implantar un programa específico dirigido a retrasar los efectos del Alzheimer y otras demencias que afectan a las personas mayores.

LÍNEA ESTRATÉGICA: 3. AUMENTAR LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS INCLUIDOS Y AMPLIAR LOS SERVICIOS PRESTADOS				
PLAN DE ACTUACIÓN: 3.1. Implantar un programa contra el Alzheimer				
Fecha de actuación: 2/01/2020				
OBJETIVO: Crear un programa específico orientado al tratamiento del Alzheimer y demás demencias que afectan a las personas mayores. Este programa irá orientado al retraso de los efectos que producen dichas demencias.				
RESPONSABLE: Gerente				
PERSONAS IMPLICADAS: Gerente, Subdirectora, Psicóloga y Terapeuta Ocupacional				
ACCIÓN A DESARROLLAR	RESPONSABLE	FECHA FINAL	CUANTIFICACIÓN	OTROS RECURSOS (Horas u otros)
Pedir presupuestos de los materiales necesarios	Subdirectora	15/01/2020	0 €	4 Horas
Dossier de actividades	Psicóloga y Terapeuta Ocupacional	15/1/2020	0 €	20 Horas
Organización de horarios de los talleres y personal que los impartirá	Psicóloga y Terapeuta Ocupacional	20/1/2020	0 €	10 Horas
Realizar los listados de los usuarios que participaran en los talleres	Psicóloga y Terapeuta Ocupacional	1/02/2020	0 €	15 Horas

El segundo plan dentro de esta línea estratégica será mejorar los servicios de fisioterapia con el aumento de tratamientos a nuestros mayores. Para estas modernas terapias es necesario contar con equipos muy modernos y específicos con los que no suele contar ninguna residencia. La actividad del fisioterapeuta es un pilar fundamental en la residencia, ya que el mantenimiento de la actividad física de los mayores influye en todos los aspectos de salud de los usuarios tanto física como mental.

LÍNEA ESTRATÉGICA: 3. AUMENTAR LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS INCLUIDOS Y AMPLIAR LOS SERVICIOS PRESTADOS
PLAN DE ACTUACIÓN: 3.2. Mejorar los servicios de fisioterapia
Fecha de actuación: 2/06/2020
OBJETIVO: Mejorar el estado físico de los residentes, aumentando y diversificando los tratamientos de fisioterapia.

RESPONSABLE: Gerente

PERSONAS IMPLICADAS: Gerente, Subdirectora y Fisioterapeuta

ACCIÓN A DESARROLLAR	RESPONSABLE	FECHA FINAL	CUANTIFICACIÓN	OTROS RECURSOS (Horas u otros)
Realizar un dossier de las nuevas terapias	Fisioterapeuta	15/06/2020	0 €	10 Horas
Presupuestos del material necesario	Gerente, Subdirectora y Fisioterapeuta	20/06/2020	0 €	15 Horas
Organización de actividades y horario	Subdirectora y Fisioterapeuta	25/06/2020	0 €	5 Horas
Listado de usuarios sobre los que se va actuar	Fisioterapeuta	30/06/2020	0 €	10 Horas

8- CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Un cuadro de mando integral consiste en realizar unos indicadores, los cuales nos van a decir si estamos alcanzando nuestro objetivo o por el contrario nos estamos alejando de él. Esta herramienta nos va a ser muy útil porque nos permitirá tomar medidas en el caso de que no estemos acercándonos a nuestras metas.

Seguimiento del CMI					
	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADOR	FRECUENCIA DE MEDICIÓN	RESPONSABLE DE LA MEDICIÓN	META ESPERADA
FINANZAS	Aumentar el precio de la plaza privada	% del precio de subida realizado	Mes de enero de cada año	Gerente	7%
	Poner a disposición de la junta las 11 plazas privadas	Nº de plazas privadas pasadas a concertadas	1 año	Gerente	11 Plazas
	Aumentar el precio de la Habitación individual	Diferencia de precio de la habitación individual	3 meses	Gerente	200 €
CLIENTES/ MERCADO	Realizar una revista de la Fundación	- % de realización del formato y contenido - % Preparación de contenidos	- 2 Meses - 2 Meses	- Subdirectora - Psicóloga	- 100 % de realización - 100 % de realización
	Realizar una página web	- % de progreso de preparación de contenidos - % de progreso de la realización de la página web (parte técnica)	- 1 Semana - 2 Semanas	- Gerente - Subdirectora	- 100 % de la preparación del contenido - 100 % de la preparación de la parte técnica.
	Programa contra el Alzheimer	- Nº de presupuestos recibidos - % de elaboración del dossier - % de elaboración de horarios y personal que lo realizará - % de realización de listados	- 1 Semana - 2 Semanas - 1 Semana - 15 Días	- Subdirectora - Psicóloga - Terapeuta Ocupacional - Psicóloga	- 3 Presupuestos - Elaboración completa del dossier - elaboración completa del horario y personal - Completa elaboración de los listados
	Mejorar los servicios de fisioterapia	- % de elaboración del dossier de nuevas terapias - Nº de Presupuestos recibidos - Organización de terapias y horarios - % de elaboración de Listado de Usuarios	- 10 Días - 2 Semanas - 1 Semana - 15 Días	- Fisioterapeuta - Gerente - Subdirectora - Fisioterapeuta	- 100 % de elaboración del dossier - 4 Presupuestos - 100 % de la organización - 100 % de elaboración del listado

9- PRESUPUESTO

El presupuesto del plan lo vamos a basar en la actividad en la que hemos actuado en nuestros planes de actuación. Para ello usaremos los números hechos para el plan de actuación que realizamos todos los años, en este caso la base será el plan de 2019 y a partir del mismo realizaremos el presupuesto para los siguientes años que engloba el plan estratégico. Esta actividad en cuestión será la residencia de mayores. En todos los supuestos usaremos los gastos fijos, ya que es imposible saber con tanta antelación si se aumentarán o disminuirán, así que presupondremos que los mantendremos en los mismos valores, algo muy necesario para que el plan estratégico tenga efectividad. También he simplificado las partidas de gastos a dos.

INGRESOS 2019			
PROCEDENCIA	IMPORTE UNITARIO	PLAZAS OCUPADAS	CUANTÍA
Subvención Plaza Consejería Igualdad y B.S. y aportación ind.	50,51 € por persona y día	44 (80%) en régimen de concierto Media: 43 plazas ocupadas	808.449,45 €
Plazas libres Fundación (privadas)	43.40 € por persona y día	11 (20%) plazas privadas Media: 11 plazas ocupadas	174.251,00 €
Unidad de E. Diurna; concertadas por la Fundación Andaluza de Servicios Sociales	- 29,35 € por persona con transporte - 21,83 € sin transporte	Total 10 plazas conveniadas Media: 0 plazas transporte 0 plazas sin transporte	17.520,00 €
UED Fin de semana	- 38,76 € por persona con transporte - 31,26 € sin transporte	0 Plazas ocupadas	
UED Plazas Privadas	- 16 € sin transporte	3 Plazas ocupadas	
Total ingresos:			1.000.220,45 €

GASTOS 2019		
CONCEPTO	CUANTÍA TOTAL	ESPECIFICACIONES
Personal	700.000,00 €	Nóminas (14 pagas) y seguridad social
Otros Gastos	289.850,00 €	Todos los Gastos que no engloba la partida de personal
	Total gastos:	989.850,00 €

Para el año 2020, haremos una simulación en la que al menos 5 plazas privadas hemos pasado a concertadas y aplicaremos la subida aproximada del IPC, que en principio se han comprometido a subir todos los años (1,2 %). Además, añadiremos el importe de subida de la habitación individual. Ya no añadiré el cuadro de gastos ya que en principio la simulación se hará con los gastos mantenidos.

INGRESOS 2020			
PROCEDENCIA	IMPORTE UNITARIO	PLAZAS OCUPADAS	CUANTÍA
Subvención Plaza Consejería Igualdad y B.S. y aportación ind.	51,12 € por persona y día	49 Media: 48 plazas ocupadas	895.622,40 €
Plazas libres Fundación (privadas)	45,67 € por persona y día 200 € Suplemento habitación individual	6 Media: 6 plazas ocupadas 1	100.017,30 € 2.400 €
Unidad de E. Diurna; concertadas por la Fundación Andaluza de Servicios Sociales	- 29,35 € por persona con transporte - 21,83 € sin transporte	Total 10 plazas conveniadas Media: 0 plazas transporte 0 plazas sin transporte	17.520,0 €
UED Fin de semana	- 38,76 € por persona con transporte - 31,26 € sin transporte	0 Plazas ocupadas	
UED Plazas Privadas	16 € sin transporte	3 Plazas ocupadas	
	Total ingresos:		1.015.559,70 €

GASTOS 2019		
CONCEPTO	CUANTÍA TOTAL	ESPECIFICACIONES
Personal	700.000,00 €	Nóminas (14 pagas) y seguridad social
Otros Gastos	289.850,00 €	Todos los Gastos que no engloba la partida de personal
	Total gastos:	989.850,00 €

Para el año 2021 la idea sería tener conveniadas otras 4 plazas más. La subida de los precios sigue el mismo patrón que en 2020.

INGRESOS 2021			
PROCEDENCIA	IMPORTE UNITARIO	PLAZAS OCUPADAS	CUANTÍA
Subvención Plaza consejería Igualdad y B.S. y aportación ind.	51,73 € por persona y día	53 Media: 52 plazas ocupadas	981.835,40 €
Plazas libres Fundación (privadas)	46,58 € por persona y día 200 € Suplemento habitación individual	2 Media: 2 plazas ocupadas 1	34.003,04 € 2.400 €
Unidad de E. Diurna; concertadas por la Fundación Andaluza de Servicios Sociales UED Fin de semana UED Plazas Privadas	- 29,35 € por persona con transporte - 21,83 € sin transporte - 38,76 € por persona con transporte - 31,26 € sin transporte 16 € sin transporte	Total 10 plazas conveniadas Media: 0 plazas transporte 0 plazas sin transporte 0 Plazas ocupadas 3 Plazas ocupadas	17.520,0 €
	Total ingresos:		1.035.758,80 €

GASTOS 2019		
CONCEPTO	CUANTÍA TOTAL	ESPECIFICACIONES
Personal	700.000,00 €	Nóminas (14 pagas) y seguridad social
Otros Gastos	289.850,00 €	Todos los Gastos que no engloba la partida de personal
	Total gastos:	989.850,00 €

Para el año 2022 el objetivo está en conseguir conveniar las 55 plazas. Pero esto requiere una explicación, ya que cuando hacemos referencia a plazas ocupadas, el número no es un número entero, esto se debe a que cuando se produce una baja la Junta de Andalucía tarda un tiempo en cubrirla, por eso hemos hecho un porcentaje de lo que tarda en cubrir la plaza y hemos calculado el importe que habría que descontar por tenerla sin ocupar esos días. Además, para no perder los ingresos extras de la habitación individual ampliaremos esa oferta como un plus al que podrán acceder también los usuarios de las plazas concertadas.

INGRESOS 2022			
PROCEDENCIA	IMPORTE UNITARIO	PLAZAS OCUPADAS	CUANTÍA
Subvención Plaza consejería Igualdad y B.S. y aportación ind.	52,35 € por persona y día 200 € Suplemento habitación individual	55 Media: 54,8 plazas ocupadas 1	1.047.104,70 € 2.400 €
Unidad de E. Diurna; concertadas por la Fundación Andaluza de Servicios Sociales	- 29,35 € por persona con transporte - 21,83 € sin transporte	Total 10 plazas conveniadas Media: 0 plazas transporte 0 plazas sin transporte	17.520,0 €
UED Fin de semana	- 38,76 € por persona con transporte	0 Plazas ocupadas	
UED Plazas Privadas	- 31,26 € sin transporte - 16 € sin transporte	3 Plazas ocupadas	
	Total ingresos:		1.067.024,70 €

GASTOS 2019		
CONCEPTO	CUANTÍA TOTAL	ESPECIFICACIONES
Personal	700.000,00 €	Nóminas (14 pagas) y seguridad social
Otros Gastos	289.850,00 €	Todos los Gastos que no engloba la partida de personal
	Total gastos:	989.850,00 €

Con este último epígrafe damos por terminado nuestro plan de actuación para la Fundación.