



Universidad
Zaragoza

Trabajo Fin de Grado

“LA ECONOMÍA SOCIAL Y LAS COOPERATIVAS COMO EMPRESAS SOCIALES”

***(Estudio del caso de “2.a vía
Acompañamiento Terapéutico”)***

Autor

Carolina Serrano Híjar

Directores

Millán Díaz Foncea

Isabel Vidal Sánchez

Facultad de Economía y Empresa
Universidad de Zaragoza
2014



*“LOS VALORES Y PRINCIPIOS COOPERATIVOS NOS
PERMITEN PENSAR Y ACTUAR CON EL FIN DE LOGRAR EL
BIENESTAR CONJUNTO”*

INFORMACIÓN Y RESUMEN DEL TRABAJO

En primer lugar, es importante destacar la utilidad universitaria de este trabajo, que no es otra que acercar al estudiante a la realidad de la Economía Social, como en mí caso, desconocida hasta la realización de este proyecto.

El concepto de Economía Social no es algo nuevo, sin embargo, en los últimos años ha revitalizado su importancia y su consolidación en la sociedad.

La Economía Social y sus empresas, las empresas sociales, a través de sus valores y principios, no solo han contribuido a resolver los nuevos problemas sociales sino que también se ha reafirmado en sectores tan tradicionales como la agricultura, la industria, los servicios, la banca o los seguros.

Estas realidades económicas, organizaciones privadas sin ánimo de lucro, no viven ajenas al mundo que les rodea, y como cualquier empresa, asumen los riesgos económicos derivados de su actividad. Todo ello se ha podido constatar a través del estudio de una empresa social, la cooperativa “2.a vía Acompañamiento Terapéutico”.

En segundo lugar, este proyecto tiene una utilidad laboral, para que empresas o microempresas sociales, que todavía no tienen una conciencia de la realidad empresarial, tengan presente que existen riesgos económicos y de mercado que pueden incluso cambiar la estructura del mercado y en consecuencia, tener unos efectos fatales para su existencia. Pese a ello, una buena gestión en la empresa hará que la eficiencia empresarial pueda convivir con el progreso social y el bien por la comunidad.

ABSTRACT

First of all, I would like to comment that the university usefulness of this work is to bring the student to the reality of the social economy, which may be, as in my case, unknown until the realization of this project.

The Social Economy concept is not new, but in recent years it has revitalized its importance and its consolidation into society. The Social Economy and its companies, social enterprises, through its values and principles, have not only contributed to resolving new social problems but also reaffirmed themselves in such traditional sectors as agriculture, industry, services, banking or insurance. These economic realities, private nonprofit organizations, do not live outside the world around them, and as many other business, they assume the financial risk associated with their activity. All this has been noted through the study of a social enterprise, the cooperative "2.a vía Acompañamiento Terapéutico".

Secondly, this project has a labor usefulness, so that social enterprises or micro enterprises which still do not have an awareness of the reality of business, keep in mind that there are economic and market risks that may even change the structure of the market and therefore have a fatal effect on their existence. Nevertheless, good corporate management will achieve the business efficiency coexisting with social progress and Community welfare.

AUTOR

Carolina Serrano Híjar

DIRECTORES

Millán Díaz Foncea

Isabel Vidal Sánchez

TÍTULO DEL TRABAJO

“La Economía Social y las cooperativas como empresas sociales. Estudio del caso de 2.a vía Acompañamiento Terapéutico”

TITULACIÓN VINCULADA

Grado en Administración y Dirección de Empresas. (CURSO DE ADAPTACIÓN)

ÍNDICE

INFORMACIÓN Y RESUMEN DEL TRABAJO	3
ABSTRACT	4
1. INTRODUCCIÓN	7
1.1.- Motivación, metodología y objetivos del trabajo.....	7
2. MARCO TEÓRICO DE LA ECONOMÍA SOCIAL	9
2.1.- Concepto de Economía Social	9
2.2.- Contenido de la Economía Social	9
2.3.- La empresa social	11
2.4.- La empresa cooperativa como empresa social.....	12
2.4.1. Orígenes de la cooperativa	12
2.4.2. Concepto de cooperativa	13
2.4.3. Los principios cooperativos.....	14
2.4.4. Ventajas e inconvenientes ó riesgos del cooperativismo	14
2.4.5. Justificación de porqué la cooperativa se considera una empresa social	16
2.5.- Las cifras de la Economía Social en España.....	17
3. ESTUDIO DE UNA EMPRESA SOCIAL	19
3.1.- Presentación de la empresa. Introducción	19
3.1.1. Contexto externo e interno	19
3.1.1.1. Descripción de la actividad de la empresa: El Acompañamiento Terapéutico.....	20
3.1.2. Introducción de la empresa.....	21
3.1.2.1. Misión, Visión y Objetivos estratégicos.....	21
3.1.2.2. Valores.....	22

3.1.2.3. Sector y ámbito geográfico en el que está presente	23
3.1.2.4. Reseña Histórica.....	24
3.1.2.5. Tamaño y Volumen de negocio	25
3.1.2.6. Estructura interna y estilo de gestión	26
3.1.2.7. Identificación de los Stakeholders.....	27
3.2.- Estrategia de negocio.....	28
3.3.- Resultados principales y alternativas y/o soluciones de mejora	33
4. CONCLUSIONES.....	38
5. BIBLIOGRAFÍA.....	41
6. GRÁFICOS Y TABLAS	43
7. ANEXOS	46
ANEXO I	47
ANEXO II.....	70
ANEXO III.....	71

1. INTRODUCCIÓN

1.1.- MOTIVACIÓN, METODOLOGÍA Y OBJETIVOS DEL TRABAJO

“*La Economía Social y las Cooperativas como Empresas Sociales*” es un proyecto realizado, a priori, como consecuencia de la percepción tan imprecisa que se tiene del concepto de Economía Social y de todas sus particularidades. Un concepto, hasta ahora, desconocido por muchos.

Los objetivos de este trabajo son:

- Conocer el entorno de la Economía Social, ver que existen otro tipo de organizaciones, distintas de Sociedades Limitadas o de Sociedades Anónimas, en las que la eficiencia empresarial puede convivir con el progreso social y el bien por la comunidad. Es decir, cómo otras formas de empresa son posibles.
- Estudiar el caso de una empresa social, en este caso, la cooperativa de iniciativa social “2.a vía Acompañamiento Terapéutico” y ver si cumple o no con las formulaciones teóricas.
- Profundizar en el estudio de esta empresa, analizar sus problemas, cómo se enfrenta a ellos y ofrecer posibles soluciones a dicha organización.

El trabajo consta de dos partes diferenciadas. Por un lado, se ha considerado oportuno, realizar una *breve introducción* a la Economía Social y a las empresas sociales como partícipes de ésta. Todo ello queda plasmado en el Capítulo 2 denominado “Marco Teórico de la Economía Social”. En él se destacan los principios orientadores de la Economía Social y los criterios que se siguen para englobar a las empresas sociales dentro de ésta. También se introduce el concepto de cooperativa como empresa social por excelencia y la evolución histórica de los principios cooperativos por los que se rigen estas cooperativas.

Por otro lado, en el Capítulo 3, se ha incluido el estudio de una cooperativa de iniciativa social en Aragón, en primer lugar, para demostrar cómo quedan reflejados los principios cooperativos referenciados en el Capítulo 2, y en segundo lugar, para ver que las empresas sociales, aunque hacen otro tipo de Economía, no viven ajenas al mundo

que les rodea, también tienen problemas derivados de su actividad económica o del mercado. Para este apartado, se ha contado con la colaboración de una de las socias de dicha cooperativa. A través de unas cuestiones que se le plantearon, así como de memorias y de otros documentos que ella ha facilitado, se ha podido desgranar y reflejar la información relativa a la empresa.

2. MARCO TEÓRICO DE LA ECONOMÍA SOCIAL

2.1.- CONCEPTO DE ECONOMÍA SOCIAL

El término de “Economía Social” es un concepto muy amplio, del que se podría dedicar todo un capítulo solamente a su definición. Se dice que la Economía Social comprende aquel sector de la actividad económica, distinto al sector estatal y al sector privado común (empresas mercantiles) y que está constituido por realidades económicas diversas que se agrupan bajo el nombre de “empresas sociales”. Éstas se caracterizan por un conjunto de personas agrupadas para producir o consumir bienes o servicios de manera sucesiva en el tiempo, con autonomía de gestión y organización democrática interna, es decir, la gestión es participativa y el poder de decisión está en manos de las personas y no del capital. Suele primar el servicio a la colectividad y el respeto al medio ambiente por encima del lucro de sus miembros. (García, Vía y Xirinacs, 2006)

La Economía Social es otra “forma” de hacer Economía “más social y humana”.

La Economía Social convive con acepciones como tercer sector, tercer sistema, economía del non profit, sector voluntario, economía alternativa, economía solidaria, economía de interés general. (Barea y Monzón, 2000)

2.2.- CONTENIDO DE LA ECONOMÍA SOCIAL

Todavía no existía un consenso sobre su nombre y su contenido, aunque sí se acepta la existencia de un sector económico diferenciable, con características comunes y que recibe el nombre de Economía Social.

Entre las teorías elaboradas para identificar los rasgos habituales de las empresas y organizaciones que integran este denominado tercer sector, han destacado dos: El enfoque de Economía Social propiamente dicho y el enfoque NPO (non-profit organizations). El primero de ellos, de ámbito continental europeo y de raíz francesa, se ha extendido en diversos países europeos, Canadá y amplias zonas de Latinoamérica y se estructura en torno a tres grandes familias: las cooperativas, las mutualidades y las asociaciones. El enfoque NPO, de raíz anglosajona, ha promovido la literatura del non-profit sector o del non-profit organization (NPO), considerando como tal a aquellas organizaciones privadas, formalmente organizadas, con capacidad de autogobierno, participación de voluntariado altruista en sus actividades y que, en virtud de sus reglas

constitutivas, no pueden distribuir sus beneficios a las personas que las controlan, teniendo que destinarse o a la realización de sus objetivos o a la ayuda de personas que no ejerzan ningún control sobre la organización. (Barea y Monzón, 2000)

Sabiendo que estas diferencias se han superado y tomando como referencia el contexto español, la Economía Social está formada por las siguientes entidades¹:

- **Cooperativas**
- **Mutualidades**
- **Fundaciones y Asociaciones que lleven a cabo una actividad económica**
- **Sociedades laborales**
- **Empresas de inserción**
- **Centros especiales de empleo**
- **Cofradías de pescadores**
- **Sociedades agrarias de transformación**
- **y demás entidades singulares que se rijan por unos determinados principios.**

Así pues su función social, su actividad, está basada en torno a estos **principios orientadores**²:

a) Primacía de las personas y del fin social sobre el capital, que se concretan en gestión autónoma y transparente, democrática y participativa, que lleva a priorizar la toma de decisiones más en función de las personas y sus aportaciones de trabajo y servicios prestados a la entidad o en función del fin social, que en relación a sus aportaciones al capital social.

¹ Art. 5 de la Ley 5/2011 de 29 de marzo de Economía Social.

² Art. 4 de la Ley 5/2011 de 29 de marzo de Economía Social.

b) Aplicación de los resultados obtenidos de la actividad económica principalmente en función del trabajo aportado y servicio o actividad realizada por los socios o por sus miembros y, en su caso, al fin social objeto de la entidad.

c) Promoción de la solidaridad interna y con la sociedad que favorezca el compromiso con el desarrollo local, la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres, la cohesión social, la inserción de personal en riesgo de exclusión social, la generación de empleo estable y de calidad, la conciliación de la vida personal, familiar y laboral y la sostenibilidad.

d) Independencia respecto a los poderes públicos.

2.3.- LA EMPRESA SOCIAL

Las empresas sociales se pueden incluir dentro de la Economía Social. Redundando en su definición son organizaciones privadas sin fines de lucro, las cuales proveen bienes o servicios directamente relacionados con su objetivo explícito de beneficiar a la comunidad. Éstas se basan en una dinámica colectiva que involucra a varios tipos de grupos de interés en sus estructuras de gobierno, otorgan un alto valor a su autonomía y asumen riesgos económicos vinculados a su actividad.

Siguiendo el enfoque **EMES** de empresa social (red de investigación formada por centros de investigación universitarios europeos), enumera tres grupos de criterios para englobar las empresas sociales (Defourny y Nyssens, 2012):

Dimensiones económicas y empresariales:

- Una actividad progresiva de producción y/o venta de bienes y servicios
- Un nivel significativo de riesgo económico
- Un cuantía mínima de trabajo pagado

Dimensiones sociales:

- Un ánimo explícito de favorecer a la comunidad
- Una idea puesta en marcha por un grupo de ciudadanos
- Una distribución limitada del beneficio

Dimensión atendiendo a su estructura interna:

- Un alto grado de autonomía
- Una facultad de decisión no basada en la propiedad del capital
- Una naturaleza participativa, que involucra a diferentes partes afectadas por la actividad

2.4.- LA EMPRESA COOPERATIVA COMO EMPRESA SOCIAL

2.4.1. Orígenes de la cooperativa

La cooperativa como empresa es una asociación democrática de personas que desarrolla una actividad para atender en común alguna de las necesidades que esas personas perciben. Como asociación pues, ha de estar sometida a una serie de patrones sociales, o de convivencia, además de las jurídicas. De ahí su inevitable carácter, también en lo empresarial, de sociedad de personas. (Pérez, 2003)

Por hacer una breve incursión en sus orígenes, diremos que la cooperativa en su sentido amplio, es el tipo de empresa más primitivo, puesto que su fundamento que es la solidaridad, existió desde que la especie humana existe en grupos, y desde luego antes de aparecer el dinero. En sentido estricto, nació en el Capitalismo, como resultado de las singularidades causadas por la Revolución Industrial (segunda mitad del siglo XVIII y principios del siglo XX), por lo que se considera la primera organización poscapitalista. Así pues, nació mismamente como mecanismo de defensa de los perjudicados, para oponerse a las consecuencias no deseables del capitalismo, frente a las irracionalidades a que dio lugar la implantación de esa Revolución Industrial (duración de la jornada de trabajo, trabajo de menores,...). Un ejemplo de ello fue la primera cooperativa moderna creada, llamada “Sociedad de los Probos Pioneros de Rochdale³”. (Pérez, 2003)

³ Rochdale es una ciudad situada al Noroeste de Inglaterra, con una población de 95.796 habitantes y atravesada por el río Roch.

La ciudad es conocida por ser el lugar de nacimiento del movimiento cooperativo.

2.4.2. Concepto de cooperativa

Para realizar una aproximación a la definición de cooperativa se puede hacer desde varios entornos, desde un ámbito internacional hasta un ámbito más local.

Así pues, para un contexto internacional, la Alianza Cooperativa Internacional⁴ (ACI) en su **“Declaración sobre la identidad cooperativa”** aprobada en Manchester en el Congreso de su centenario en 1995, dio la siguiente definición:

“Una cooperativa es una ASOCIACIÓN autónoma de personas que se han unido de forma voluntaria para satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales en común mediante una EMPRESA de propiedad conjunta y de gestión democrática”. (Pérez, 2003)

Para el contexto europeo, según se redacta en el **Reglamento (CE) N° 1435/2003 DEL CONSEJO EUROPEO** de 22 de julio de 2003 relativo al Estatuto de la sociedad cooperativa europea (SCE), la definición es la siguiente:

“Las cooperativas son, ante todo, agrupaciones de personas o entidades jurídicas que se rigen por principios de funcionamiento específicos, distintos de los de otros agentes económicos. Entre esos principios cabe mencionar el de la estructura y gestión democráticas y el de la distribución equitativa del beneficio neto del ejercicio financiero”.

Y por último para el contexto español, según la **Lev 27/1999 de 16 de julio de Cooperativas** la define en su articulado primero como una sociedad constituida por personas que se asocian, en régimen de libre adhesión y baja voluntaria, para la realización de actividades empresariales, encaminadas a satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas y sociales, con estructura y funcionamiento democrático, conforme a los principios formulados por la Alianza Cooperativa Internacional.

Tanto si se atiende a un ámbito u otro, todas se basan en los principios cooperativos que vamos a ver a continuación.

⁴ Organización no gubernamental independiente que reúne, representa y sirve a organizaciones cooperativas en todo el mundo.

2.4.3. Los principios cooperativos

Los principios cooperativos históricos surgieron como consecuencia de la creación de la primera cooperativa en tiempos de la Revolución Industrial, como se ha indicado en el punto 2.4.1.

Posteriormente la Alianza Cooperativa Internacional ha ido realizando diversas formulaciones de los mismos, en 1966 por ejemplo y en 1995 también. Estos últimos, son los que se aprobaron en Manchester en el Congreso de su centenario y que es la formulación hoy vigente.

Así pues esta formulación actual, universalmente aceptada, ha sido la base para la creación en su día de la Ley 27/1999 de 16 de julio de Cooperativas de ámbito nacional e incluso para la Ley 9/1998 de 22 de diciembre de Cooperativas de Aragón. Estos principios suponen unos valores éticos como elementos indispensables para la creación de cualquier empresa viable con la que los socios se identifican al apreciar en ella la realización de un proyecto que garantiza su empleo y vida profesional.

Los principios de los que hablamos son:

- 1) Adhesión voluntaria y abierta**
- 2) Gestión democrática por parte de los miembros**
- 3) Participación económica de los socios**
- 4) Autonomía e Independencia**
- 5) Educación, formación e información**
- 6) Cooperación entre cooperativas**
- 7) Interés por la comunidad**

2.4.4. Ventajas e inconvenientes ó riesgos del cooperativismo

Las cooperativas, como modelos de gestión participativa, pueden aportar una serie de ventajas. Las hay económicas, sociales y jurídicas. (Pérez, 2003)

Una **ventaja económica** esencial sería que al sumar los esfuerzos se obtiene un efecto mayor que si se aplican estos esfuerzos aisladamente, es lo que se llama efecto sinérgico, que según la definición que da el Diccionario de la RAE, es la “acción de dos ó más causas, cuyo efecto es superior a la suma de los efectos individuales”. El mismo

diccionario da a entender que hablar de efectos sinérgicos del cooperativismo viene a ser una redundancia, al decirnos que la palabra sinergia procede del griego y significa cooperación.

Otras ventajas económicas son:

- Formación de emprendedores eficaces (como empresa que es fomenta la figura del emprendedor, capaz de concebir ideas, percibir su viabilidad, etc.).
- Efecto en la correlación de fuerzas en el mercado (fortalecimiento de la posición relativa del colectivo, evitando posiciones dominantes como por ejemplo monopolios).
- Capacidad de subsanar deficiencias del sistema, tanto en la demanda como en la oferta.
- Mejor aprovechamiento de recursos locales y posibilidad de conseguir la adjudicación de algún servicio público.
- Ventajas adicionales en el caso de que la cooperativa se institucionalice (dotándose de un capital propio por ejemplo).

También existen unas **ventajas sociales** y son las que se derivan de ayudar a que la sociedad en que se desarrolla el cooperativismo sea más justa, más participativa y esté más integrada. De esta manera la persona que lo practica tendrá más posibilidades de desarrollarse humanamente y ser más feliz, sosteniendo una relación con sus semejantes equilibrada y beneficiosa.

Otras ventajas sociales son:

- Desarrollo de la sociedad civil e incremento de oportunidades vitales.
- Posibilidad de que se institucionalice la cooperativa, mejorando así su estructura social.
- Fomento de empleo estable.
- Fomento de la integración social de personas con riesgo de marginación (este tipo de personas necesitan una atención especial y personalizada, de ahí que el tipo de empresa más apropiado sea una personalista y participativa como la cooperativa).
- Fomento del equilibrio y la cohesión social (al vincular las empresas con las personas se redistribuye población y recursos).

Por último, comentar que también existen una serie de **ventajas en el aspecto jurídico** como:

- Limitación de responsabilidad (esto es lo mismo que en la Sociedad Anónima y en la Sociedad Limitada).
- Economía en el proceso de constitución (en el sentido de que no hay costes de inscripción en el Registro de Cooperativas, pues su inscripción no es obligatoria).
- A priori, su estructura jurídica proporciona un cauce para una gestión más social (más participativa, con más interés por la comunidad, etc.).

En cuanto a los **inconvenientes**, decir que abusar de cualquiera de las ventajas anteriores puede convertirse en un riesgo. Otros inconvenientes son:

- La falta de participación efectiva (con el tiempo, el deseo de participar en la dirección y marcha de la cooperativa, comienza a sentirse como una obligación desagradable que con frecuencia se rechaza y no se asume).
- Dificultades en la financiación (muchas veces, como en cualquier empresa).
- Peligro corporativo (si al defender los intereses de la empresa, se vulneran los intereses de la comunidad).
- Dificultades derivadas del entorno económico adverso.
- Los riesgos derivados de la protección, es decir, crear cooperativas para cobrar ayudas, burlar la normativa social cometiendo fraude, etc.

2.4.5. Justificación de porqué la cooperativa se considera una empresa social

Partiendo de la definición que da el enfoque EMES de Defourny y Nyssens sobre empresa social y atendiendo a las dimensiones económico-empresariales, sociales y de estructura interna citadas en el apartado 2.3., podemos decir que las cooperativas siguiendo sus principios cooperativos, se asimilan a estas dimensiones.

- Partiendo de las dimensiones económico-empresariales, la empresa cooperativa tiene una actividad continuada de producción y/o venta de bienes y servicios.

- Atendiendo al séptimo principio de interés por la comunidad, se asemeja a la dimensión social de ánimo explícito de favorecer a la comunidad.
Otra dimensión social, como es la distribución limitada del beneficio, se podría comparar con el quinto principio de educación, formación e información; hay que tener en cuenta que las cooperativas deben destinar una partida de su beneficio ó de su presupuesto, a educación ó formación.
- Ajustándose a la dimensión de gobierno, se puede decir que lo que da sentido a las cooperativas es su naturaleza participativa, que involucra a diferentes partes afectadas por la actividad, de ahí su similitud con el principio de gestión democrática e incluso con el de cooperación entre cooperativas.

2.5.- LAS CIFRAS DE LA ECONOMÍA SOCIAL EN ESPAÑA

En 2011 fue presentado un estudio sobre las “Grandes Cifras de la Economía Social en España”. Este informe, apoyado por la Fundación Once y el Ministerio de Trabajo e Inmigración y realizado por un equipo de investigadores de CIRIEC-España (Centro Internacional de Investigación e Información sobre la Economía pública, social y cooperativa), ofrece las magnitudes agregadas de la Economía Social y de los agentes que la integran referidas al año 2008. El informe se basa en cuatro grandes encuestas nacionales a cooperativas, sociedades laborales, asociaciones y fundaciones, cuyos universos de referencia agrupan a 370.000 entidades, de las cuales más de 200.000 tienen actividad económica. También permite comprobar el importante peso de la Economía Social en la economía española. Estas 200.000 entidades facturan 116.000 millones de euros (el equivalente al 10% del PIB), y 1,2 millones son empleos directos, que sumados a los indirectos e inducidos superan los 2 millones de empleos en España, es decir, más del 10% de la población ocupada total.

Centrándonos en las empresas cooperativas como principal forma de la Economía Social, vamos a ver la evolución de su constitución en España durante los últimos seis años. Para ello, se van a tomar los datos del tercer trimestre de cada año.

Como se puede apreciar en la gráfica (**Véase gráfico 2.1**), la evolución no es muy significativa, desde el tercer trimestre de 2008 al tercero de 2013, tan solo el incremento ha sido de unas 111 cooperativas creadas, pasando de 215 a 326 respectivamente y

siendo este último el pico más alto. El segundo registro más alto fue en 2009, con 276 cooperativas.

Desde el punto de vista de los socios en las cooperativas, si que parece haber unos cambios significativos. Véase por ejemplo, la diferencia existente entre 2012 y 2013, con 958 y 3.670 socios respectivamente. También es significativo, los registros de 2008 con 2.334 socios y la caída del número de socios en 2010, con 1.518 socios. **(Véase gráfico 2.2)**

Finalmente, por completar esta serie de datos, conviene analizar las cooperativas que siguen activas en España durante este mismo periodo y cómo han evolucionado.

Como se ve en el gráfico **(Véase gráfico 2.3)**, la tendencia que siguen es claramente a la baja. Tomando como año base el 2008, las cooperativas que figuraban en situación de alta en la Seguridad Social eran 40.020, pasando por 35.946 en 2011 y figurando en 2013, 32.816 cooperativas activas.

3. ESTUDIO DE UNA EMPRESA SOCIAL



“En el mundo, 450 millones de personas sufren algún tipo de trastorno mental, neurológico, o del comportamiento. Uno de cada cuatro pacientes que visitan al médico tiene algún tipo de trastorno mental. En la mayoría de ocasiones este trastorno no será detectado ni tratado. Cada año, casi un millón de personas se suicidan en el mundo.

Solo un 40% de los países tienen programas de Salud Mental. Del 60% restante, la mayoría dedican menos de un 1% de su presupuesto sanitario a Salud Mental.”

World Health Organization

Informe sobre la salud en el mundo (2001)

3.1.- PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA. INTRODUCCIÓN

La información que aparece a continuación se ha obtenido de la entrevista personal realizada a las socias fundadoras de la empresa 2.a vía Acompañamiento Terapéutico, así como de las memorias y otra información secundaria, tal y como se referencia a lo largo del texto. *(Véase ANEXOS I, II y III)*

3.1.1. Contexto externo e interno

2.a vía Acompañamiento Terapéutico, es una cooperativa de iniciativa social que trabaja en el terreno socio-sanitario, concretamente en el ámbito de la Salud Mental, y que apuesta por la inserción de las personas con dificultades especiales de integración y con riesgo de exclusión. Sus acciones principales se basan en la sensibilización y en la prevención psicosocial a través de la técnica del Acompañamiento Terapéutico.

En el año 2006, 2.a vía se transforma en cooperativa de iniciativa social, confirmando así los principios democráticos, participativos y de cooperación que promueven el desarrollo comunitario, y lo hace a través de sus programas que se basan, como ya se ha dicho, en la técnica del Acompañamiento Terapéutico.

El principio de cooperación entre cooperativas se hace evidente al exterior de la empresa mediante su participación en redes y otras plataformas y también a través de la coordinación con otras entidades que puedan favorecer el cumplimiento de sus objetivos.

3.1.1.1 *Descripción de la actividad de la empresa: El Acompañamiento Terapéutico*

Aunque este trabajo se refiere a las empresas sociales y en concreto a las cooperativas con el estudio de una de ellas, conviene hacer una breve explicación de la técnica del Acompañamiento Terapéutico que tanto se nombra en el texto y que es necesaria para entender el trabajo que realiza dicha empresa.

Por dar una definición más profesional, el Acompañamiento Terapéutico, es un dispositivo de baja exigencia, no directivo, que desde una perspectiva clínica y socio-comunitaria brinda atención y apoyo a familiares y usuarios ambulatorios, en espacios públicos o privados, individual o grupal, promoviendo la participación y la autonomía del usuario en la toma de decisiones acerca de su tratamiento, sea éste en el ámbito de la prevención, la asistencia o la inserción social. (Chévez y Sáiz, 2009).

Esta técnica surgió en Latinoamérica hace más de treinta años, concretamente en Argentina y Brasil y fue importada a España donde se ha ido consolidando e incluyéndose en la práctica hasta lograr un reconocimiento que ha servido para que se implantase cada vez más en redes de atención tanto pública como privada.

Sus inicios apuntan a la impotencia médica para resolver y atender padecimientos y patologías que desbordaban las posibilidades de ser asistidas con los medios existentes.

El Acompañamiento Terapéutico se presenta hoy como uno de los dispositivos de intervención socio comunitario más difundido del mundo, compartiendo su lugar con otros dispositivos de importancia como los Equipos de Tratamiento Asertivo Comunitario, afines a la Rehabilitación Psicosocial, muy extendida en Europa y que marca las pautas básicas de atención de la mayoría de los centros, servicios y programas de intervención pública en Salud Mental. (Chévez, 2012)

La diferencia con estos otros métodos, radica en que en el Acompañamiento Terapéutico se trabaja desde el *vínculo*, es decir, desde la relación directa con el otro, desde el respeto hacia el espacio mental de la otra persona y es ese vínculo ó relación

terapéutica, la parte central del trabajo que realizan las socias-trabajadoras de esta empresa social.

Sin embargo, el Acompañamiento Terapéutico tiene que convivir con una corriente psiquiátrica “biologicista” denominada Psicofarmacología y que utiliza la medicación como parte central y única del tratamiento para el enfermo.

3.1.2. Introducción de la empresa

2.a vía es una cooperativa, como hemos dicho, de iniciativa social, que se dedica al desarrollo de programas y proyectos basados en la técnica del Acompañamiento Terapéutico. La inclinación de sus socias por trabajar a través de este método surge a raíz de un interés por trabajar en Salud Mental en comunitaria. Cuando se habla de “comunidad” estamos hablando de atender al paciente/usuario lo más cerca posible de su entorno, es decir, del lugar donde vive, de su lugar de trabajo, para así acompañarle a reinsertarse en la sociedad y evitar la institucionalización en centros (ingresos psiquiátricos innecesarios) y la sobremedicación.

Cuando se habla de 2.a vía Acompañamiento Terapéutico es hablar de dos conceptos, autoempleo y sobre todo, vocación por la Salud Mental. Todo esto se ve reflejado en la misión, visión y valores de 2.a vía, como recoge su memoria.

3.1.2.1. Misión, Visión y Objetivos estratégicos

Misión

La misión de 2.a vía es contribuir a crear una sociedad más inclusiva para todas las personas y en especial para todas aquellas personas que tienen dificultades de reinserción y problemas de salud mental, y que además estas personas puedan estar en el entorno que ellos elijan.

Visión

Su visión es ser un referente en cuanto a la prevención, por ejemplo, prevención de la institucionalización del usuario, prevención de problemas de salud mental, etc.

También obtener nuevas alianzas para emprender nuevos proyectos.

Objetivos estratégicos

Su objetivo primordial es ampliar sus campos de acción y obtener nuevas fuentes de ingreso mediante la diversidad y la ampliación de clientes.

3.1.2.2. Valores

2.a vía como empresa del Tercer Sector que es, tiene unos valores claramente definidos.

Esos valores apuestan por:

- **La equidad**
- **La cooperación**
- **El trabajo**
- **La no lucratividad**
- **La profesionalidad**

La equidad está presente en su día a día. Para 2.a vía, una sociedad más justa es aquella en la que todas las personas se reconocen mutuamente como iguales en derechos y posibilidades, un valor que reconoce a todas las personas como sujetos de igual dignidad, en este caso, sea cual sea su capacidad. Este valor, quizás sea el más representativo de sus funciones, al considerar a personas con algún tipo de trastorno mental como válidas y capaces en esta sociedad, al igual que otras personas en plenas facultades.

Fomentar la cooperación entre personas y organizaciones también es un valor fundamental para 2.a vía. De ahí su participación en distintas redes y plataformas de carácter social, como REAS Aragón (Red de Economía Alternativa y Solidaria de Aragón), Coop 57 (Servicios Financieros Éticos y Solidarios), Red de Entidades Sociales para la Inclusión y otras.

Es importante comentar, la participación en REAS Aragón y en su mercado social. Esta iniciativa pretende ser el medio de cooperación entre empresas y entidades sociales y solidarias productoras de bienes y servicios de todos los sectores, las cuales tratan de consolidarse y desarrollarse en mercados cada vez más grandes y desregulados. Con la creación de este mercado social, se pretende impulsar el sector de la economía solidaria, el sector de las empresas de inserción social, los productos o servicios de entidades con compromiso social, el comercio justo y los productos ecológicos. Así pues, trabajando en red, las empresas pretender avanzar en su objetivo de transformación social a través de lo económico.

También el principio de trabajo es importante para esta empresa. El concepto de trabajo es visto como un elemento clave en la calidad de vida de las personas, de la comunidad, símbolo de participación en la economía. Concretamente, sus socias optaron por asumir la responsabilidad última de producción de servicios mediante el autoempleo.

Otro valor sería la “no lucratividad”, 2.a vía destina sus posibles beneficios a la mejora profesional de sus trabajadores y socios mediante una formación continuada y también, al cuidado de la salud mental de éstos, dada las características de su trabajo. Por otro lado, desarrollan actividades de apoyo y de iniciativa solidaria, como fue la creación en 2012 del Ciclo de Cine y Locura en Aragón. De todas estas formas, 2.a vía participa en la construcción de un modelo social más humano, solidario y equitativo.

Quizás el último valor, pero no por ello el menos importante, sea la profesionalidad, valor de alta trascendencia en el ámbito de la Salud Mental. Acompañado a este mérito estaría el respeto y la ética a la hora de tratar al otro.

3.1.2.3. Sector y ámbito geográfico en el que está presente

El área de trabajo de 2.a vía suele ser Zaragoza y provincia.



Su sede está en Zaragoza capital. Ha tenido varias ubicaciones, siendo la actual en Calle Milagrosa, número 7, local 12.

El sector en el que se desenvuelve la empresa es el sector o ámbito sanitario, concretamente en el campo de la Salud Mental y más específicamente en el del Acompañamiento Terapéutico.

Según la Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CNAE-2009), 2.a vía estaría incluida en el Grupo Q (Actividades Sanitarias y Servicios Sociales), subgrupo 88 (Actividades de Servicios Sociales sin alojamiento), epígrafe 8899 (Otras actividades de Servicios sociales sin alojamiento n.c.o.p. (no clasificado en otra parte))

3.1.2.4. Reseña Histórica

La historia de 2.a vía se remonta a los años noventa. Por aquella época se realizaron unos cursos específicos para profesionales sanitarios del Gobierno de Aragón, entonces subvencionados por el Instituto Aragonés de Administración Pública sobre la técnica del Acompañamiento Terapéutico. Estos cursos estaban coordinados por Leonel Dozza, toda una entidad en la “tradición” del Acompañamiento Terapéutico sobre todo en Argentina y Brasil, lugares de origen de la técnica y quién posteriormente la introducirá en la Universidad Complutense de Madrid a través de unos masteres y cursos dentro del Programa de Formación de la Especialidad de Enfermería de Salud Mental de la Unidad Docente de la Comunidad de Madrid. Una de las coordinadoras de esos cursos, María Asín, será una de las socias fundadoras de la posterior cooperativa.

En 2002, y a partir de estos cursos, un grupo de personas consideró oportuno formar una asociación a través de la cual llevar a la práctica esta técnica de trabajo, tan extendida en otros lugares del mundo. Surge entonces la Asociación de Acompañantes Terapéuticos Donald Winnicott. Debido a un aumento del volumen de trabajo se hizo necesario utilizar los servicios de una gestoría/asesoría, también proveniente de Tercer Sector. Con la ayuda de sus integrantes, tres de las actuales socias de 2.a vía, Isabel Vidal, Isabel López y María Asín, decidieron buscar una forma jurídica para esta asociación de acompañantes terapéuticos que mejor se ajustara a su modo de trabajar y entender el trabajo. Nace así, en 2006, 2.a vía Acompañamiento Terapéutico Cooperativa de Iniciativa Social.

Su nombre, tiene varios significados, por un lado, es una influencia brasileña, pues las socias de 2.a vía habían estado en Brasil en unos congresos internacionales sobre

Acompañamiento Terapéutico y les gustó ese nombre, el cual pertenecía a una compañía de correos del lugar. Por otro lado, y es el que le da mayor significado a su existencia, 2 a vía significa, 2 en la calle, 2 en la vía pública, 2 en los entornos compartidos, pues como ya se ha dicho, su trabajo consiste en acompañar a otra persona para apoyarle en sus cosas de la vida cotidiana.

Su forma jurídica, es la que mejor se adapta a un modo de organización horizontal, con unas creencias en democracia participativa, en autogestión, en el fomento del desarrollo profesional y personal y sobre todo en el trabajo en equipo, tan indispensable en Salud Mental.

Una vez en marcha la cooperativa, 2.a vía realiza sucesivos acuerdos de cooperación con el Instituto Aragonés de Empleo, entre los cuales figura el Programa de Acompañamiento Terapéutico para la Integración Psicosocial de Personas con Riesgo de Exclusión, con el IASS (Instituto Aragonés de Servicios Sociales) y también con entidades privadas. Posteriormente firma un acuerdo-marco con el Servicio Aragonés de Salud.

Aunque también realiza proyectos y acompañamientos a nivel privado, la mayor parte de su trabajo procede de la Administración.

En 2008, su volumen de trabajo era tal, que llegaron a tener hasta 14 trabajadores. De esos 14, a uno de ellos, concretamente a Mila Martínez se le propuso el reto de ser socio en la empresa. Desde entonces, 2.a vía está formada por estas cuatro socias, abiertas a nuevos participantes que compartan igual que ellas esta vocación y esta forma de trabajar.

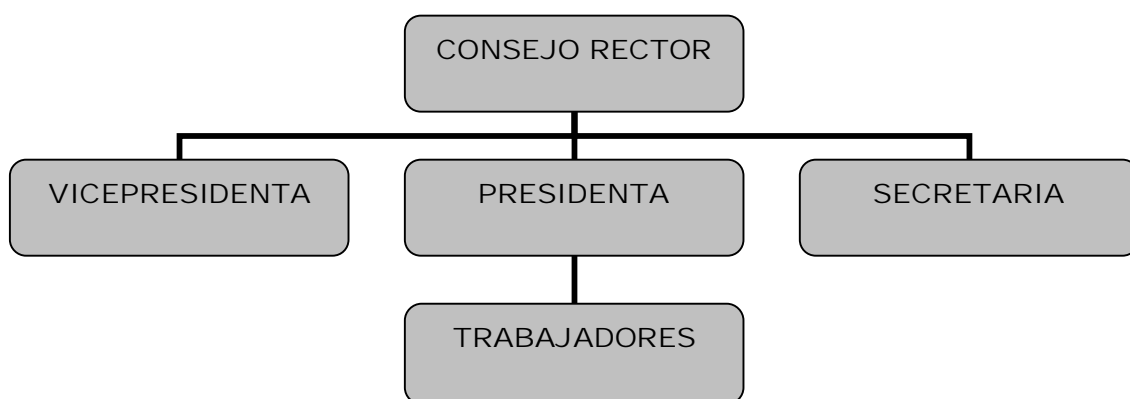
3.1.2.5. Tamaño y volumen de negocio

Actualmente, 2.a vía la integran cuatro socias-trabajadoras y dos personas contratadas (tres en periodo vacacional). A día de hoy, hay cuatro estudiantes de prácticas en convenio con la Universidad de Zaragoza y otras como la Universidad de Salamanca, a los que se le da una formación continuada y supervisada.

En cuanto a la facturación, el año pasado, 2.a vía tuvo un volumen de negocio de 160.000 euros, es por ello, que la empresa busca incesantemente nuevas fuentes de financiación o abrirse hacia nuevos campos, de tal manera, que tenga algún beneficio económico y poder destinarlo, como ocurrió en tiempos pasados, a formación y a otras actividades sociales, tan beneficiosas para muchos.

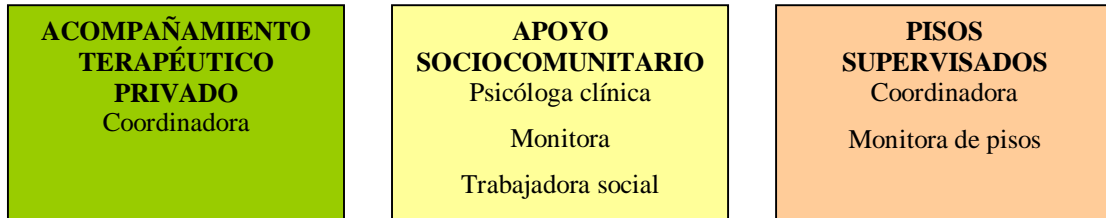
3.1.2.6. Estructura interna y estilo de gestión

Según sus estatutos, 2.a vía está formada por cuatro socias, las cuales además de aportar el capital social para su constitución, aportan su trabajo. Según las características de las cooperativas, se agrupan bajo la forma de un **Consejo Rector** para dirigir la empresa. Dentro de esta forma, existe la figura de un **Presidente**, **Vicepresidente** y **Secretario**, cargos que van rotando de una socia a otra con el paso del tiempo. Este Consejo Rector es el que toma las decisiones más importantes, pero al ser una empresa de tamaño pequeño, realizan lo que han denominado como **“asamblea de trabajadores”**, donde permiten al personal dar su opinión sobre algún tema concreto, informar a toda la plantilla de los acontecimientos y problemas surgidos, etc. En cualquier caso, el Consejo Rector es el que tiene la última decisión, la cual es decidida por consenso.



Por otro lado, a nivel de operativa por decirlo así, las socias junto con los trabajadores se agrupan en **“equipos de trabajo”**. Los equipos de trabajo se muestran en el siguiente esquema:

EQUIPOS DE TRABAJO



Al ser una cooperativa dedicada al sector servicios, su recurso más relevante es el capital humano. Es por ello que 2.a vía Acompañamiento Terapéutico dispone de un personal altamente cualificado, además de disponer de la suficiente experiencia y capacidad para trabajar en procesos de Salud Mental. Estos equipos se reúnen semanalmente para poner en conjunto sus ideas y desarrollar nuevos proyectos. Estas reuniones sirven también para afianzar la confianza entre sus miembros y apoyarse mutuamente dadas las características de su trabajo, pues como ellas dicen, “*para acompañar, necesitas estar acompañado*”.

3.1.2.7. Identificación de los Stakeholders

- **GRUPOS DE INTERÉS INTERNOS**

Socios: María Asín, Isabel López, Milagros Martínez e Isabel Vidal.

Alta Dirección: Está formada, en este caso, por los socios, en forma de Consejo Rector.

Trabajadores: 6 personas actualmente (4 de ellas son las socias).

- **GRUPOS DE INTERÉS EXTERNOS**

Principales competidores: En materia de Acompañamiento Terapéutico como tal, no tiene. En materia de Salud Mental, van apareciendo cada vez más empresas, como Eulen, Clece o Ferrovial Servicios, con formato sobre todo, de Sociedad Limitada y de Sociedad Anónima.

Proveedores: El Ayuntamiento de Zaragoza y el Gobierno de Aragón, que son quienes les alquilan los pisos que utilizan para el desarrollo de su trabajo, y las empresas de suministro eléctrico, gas y agua.

Administración Pública: Además de estar interesada a través de los ingresos por obligaciones fiscales, la Administración Pública funciona como proveedor como ya hemos dicho, pero también como cliente.

Clientes: Por un lado, el Gobierno de Aragón a través de sus distintos organismos o departamentos como el Servicio Aragonés de Salud (Salud) o el Instituto Aragonés de Servicios Sociales (IASS), quienes contratan como servicio externo los servicios de 2.a vía, y por otro lado, familiares que tienen alguna persona dependiente.

La sociedad en general: Por todos los valores que desprende y otras acciones que realiza.

Otros grupos de interés: Todas las redes y plataformas de carácter social en las que 2.a vía participa (Reas Aragón, Coop 57, Red de Entidades Sociales para la Inclusión, Red de infancia Delicias, Asociación de entidades concertantes en Salud Mental de Aragón, etc.)

3.2.- ESTRATEGIA DE NEGOCIO

Como se ha dicho, el Acompañamiento Terapéutico, es una técnica que ha demostrado su eficacia como herramienta específica en la atención comunitaria de personas con dificultades en las áreas psicosociales y de integración social, personas con enfermedad mental y personas con diferentes discapacidades que encuentran dificultades en su vida cotidiana para llevar una vida comunitaria satisfactoria.

Como explica la web de la empresa, las áreas de intervención de 2.a vía se plasman en los siguientes servicios:

➤ **ATENCIÓN A PERSONAS CON TRASTORNO MENTAL GRAVE:**

- *Programa de pisos supervisados/tutelados/protegidos*

Alojamientos terapéuticos en los que se presta acompañamiento y supervisión en actividades de la vida diaria, inserción en el medio sanitario, social, laboral, etc., con el objetivo de recuperar o desarrollar las capacidades personales, relacionales y sociales necesarias para vivir

de la forma más autónoma y saludable posible con una enfermedad mental.

- *Equipo de apoyo socio comunitario*

Acompañamiento en la inserción en el medio sanitario, social, laboral, etc., con el objetivo de recuperar o desarrollar las capacidades personales, relacionales y sociales necesarias para vivir de forma autónoma a pesar de la enfermedad mental.

- *Casa de transición*

Recurso residencial temporal (máximo 18 meses) para aquellas personas en las que sea necesario en primer lugar evaluar e iniciar los procesos asistenciales hasta que puedan acceder a una residencia más estable y adecuada a sus necesidades.

- *Alternativas Residenciales*

Dispositivo residencial terapéutico para el acompañamiento y asistencia en las cuestiones relacionadas con la vida cotidiana, promoviendo la autonomía y estabilización de las personas atendidas.

- *Programa de integración social no laboral*

Evaluación y Acompañamiento Terapéutico para la participación activa de las personas con enfermedad mental en su entorno, utilizando de forma adecuada los recursos a los que tienen derecho como ciudadanos/as, contribuyendo además a crear una sociedad más sana e integradora.

➤ **PROGRAMA DE ATENCIÓN A NIÑOS, ADOLESCENTES Y FAMILIAS:**

Detección precoz, la prevención y el tratamiento de las problemáticas emocionales, afectivas y familiares que dificultan la integración social de la población infanto-juvenil y las familias.

➤ **TRABAJO CON FAMILIAS:**

Trabajo con familia de personas con trastorno mental grave, familias con dificultades de convivencia, padres y madres en el ejercicio de sus funciones parentales.

➤ **PROGRAMAS DE SENSIBILIZACIÓN:**

A través de “Persona Ciclo de Cine y Locura de Aragón” se promueve un espacio de encuentro y reflexión sobre la locura a través del cine para dar una visión más realista, humana y cercana sobre la enfermedad mental y las personas que la sufren, y contribuir a acabar así con el estigma asociado a ella.

Durante los primeros meses del año se proponen, visionan y eligen películas sobre este tema. Un jurado compuesto por afectados/as por problemas de salud mental eligen las películas que serán proyectadas en el Ciclo de Cine abierto a la sociedad en general.

A través de “Antena Dislocada” (programa de radio quincenal que se emite en la emisora comunitaria Radio Topo y que surgió del Taller de Radio “Dando Voz a Nuestra Enfermedad”), personas con trastorno mental grave hablan sobre diferentes temáticas y experiencias.

➤ **FORMACIÓN Y SUPERVISIÓN:**

2.a vía organiza y participa en espacios de formación y supervisión, reuniones científicas, jornadas, etc. para mejorar la efectividad y la calidad de la atención, proporcionar el cuidado psicosocial necesario cuando se trabaja en este ámbito, divulgar el Acompañamiento Terapéutico y otras disciplinas y herramientas que fomenten la atención socio comunitaria a personas con patologías y discapacidades graves, su detección precoz y prevención y recoger nuevas demandas.

MODELO DE ATENCIÓN SANITARIA

Su trabajo comienza a partir de una demanda, bien de un profesional, familiar o la persona misma (este es el menor de los casos). De esta forma, se establecen una serie de entrevistas para recoger información, conocer y evaluar la situación planteada (sea esta una demanda particular o dentro de un convenio de colaboración con una entidad o institución).

Una vez hecha esta valoración, se realiza una propuesta de trabajo o tratamiento, se asigna el profesional que va a ocuparse, la metodología, el encuadre, las normas básicas de funcionamiento, etc.

Esta propuesta de trabajo deberá estar consensuada con la persona interesada, y si así lo requiere el caso, con su familia y el equipo profesional que también lo atiende.

La mayoría de los distintos programas, de una manera u otra, no serían posibles sin la colaboración y la estrecha coordinación con otras entidades e instituciones, tales como, el Ayuntamiento de Zaragoza, el Gobierno de Aragón, la Universidad de Zaragoza, la UNED, Colegios y Asociaciones Profesionales, la Asociación de Usuarios y Profesionales Stop Estigma, la Fundación Adunare, Asociaciones de Vecinos y otras muchas entidades públicas y del Tercer Sector.

Hasta ahora hemos podido conocer sobre 2.a vía a través de su presentación en el apartado 3.1.

A continuación se va a realizar un resumen del análisis estratégico de la empresa, tanto externo como interno, es decir, una presentación de forma conjunta de las principales conclusiones que se derivan del mismo, o lo que es lo mismo, un análisis ó matriz DAFO (debilidades-amenazas-fortalezas-oportunidades).

El diseño de la matriz es fruto de varias entrevistas con la cooperativa estudiada y de la revisión de otros trabajos sobre la empresa y el sector en el que se ubica, indicándose en cada cuadrante los aspectos más relevantes de cada factor.

ANÁLISIS DAFO 2014

Análisis Interno	<p style="text-align: center;"><u>Fortalezas</u></p> <p>Alta motivación del personal en lo que se refiere al trabajo que desempeñan.</p> <p>Vocación profesional.</p> <p>Profesionales suficientemente cualificados y compensados en distintas materias relacionadas con la Salud Mental.</p> <p>Experiencia en el sector, con un alto grado de especialización.</p> <p>Equipos de trabajo y funciones bien definidas.</p> <p>Alta ética profesional.</p> <p>Conocimiento del funcionamiento de su principal cliente, la Administración Pública.</p> <p>Amplia vinculación con distintas entidades e instituciones con los que mantiene una estrecha colaboración y coordinación.</p>	<p style="text-align: center;"><u>Debilidades</u></p> <p>Escasa actividad comercial y de captación de fondos. No hay prospección del mercado en otras CCAA.</p> <p>Inexistencia de un Plan de Marketing, con el que potenciar y dar a conocer sus actividades.</p> <p>Participación nula en Community Management (foros, redes sociales, blogs, etc.).</p> <p>Existe la necesidad de definir unos estándares adecuados.</p> <p>El Consejo Rector es poco resolutivo, el proceso de toma de decisiones se alarga en el tiempo.</p> <p>Las funciones de gestión empresarial (temas laborales, contables, jurídicos) exceden a la formación y experiencia de las socias.</p> <p>Falta de financiación para una formación continuada de la plantilla.</p> <p>Desmotivación del personal por la mala coyuntura económica actual.</p>
Análisis Externo	<p style="text-align: center;"><u>Oportunidades</u></p> <p>Los problemas relacionados con la salud mental van incrementándose cada vez más debido al estilo actual de vida.</p> <p>2.a vía fue la primera empresa en Aragón en ofertar el servicio de Acompañamiento Terapéutico como tal.</p> <p>No existen competidores que se dediquen exclusivamente al Acompañamiento Terapéutico.</p> <p>La disciplina Psicoterapia en Psiquiatría se está aceptando cada vez más.</p> <p>Los trastornos mentales <u>graves</u> no están cubiertos a nivel privado (se derivan a centros públicos o concertados).</p> <p>La RSC (Responsabilidad Social Corporativa) es un fenómeno que cobra cada vez mayor importancia en las empresas lucrativas y se apoyan en las no lucrativas para la creación de valor social en las distintas áreas de la empresa.</p>	<p style="text-align: center;"><u>Amenazas</u></p> <p>Van apareciendo nuevos competidores, grandes empresas, sin experiencia en la materia, pero con gran capacidad económica que les permite rebajar sus precios en concursos públicos.</p> <p>Necesidad de acreditación empresarial para futuras licitaciones.</p> <p>La Administración cree más en el volumen de servicios a cubrir antes que en la calidad de los mismos, de ahí que en los concursos públicos se valore más los criterios económicos que los técnicos.</p> <p>El Acompañamiento Terapéutico es utilizado muchas veces como una alternativa o un apoyo a otro tipo de terapias.</p> <p>El Acompañamiento Terapéutico tiene que convivir con un corriente biologicista en Psiquiatría denominada Psicofarmacología.</p> <p>Contactar con pacientes privados es difícil.</p> <p>La partida que dedica la Administración de su presupuesto a Salud Mental es cada vez menor.</p> <p>El Plan Estratégico de Salud Mental de Aragón está paralizado desde 2010.</p> <p>El cobro de las facturas de la Administración, se dilata en el tiempo.</p> <p>Las economías domésticas destinan poco tiempo y dinero a cuidar la salud mental.</p> <p>Todavía existe entre la población el estigma de que lo mejor para el enfermo es su institucionalización.</p>

Fuente: Elaboración propia

A través de este análisis DAFO⁵ se pueden ver los puntos fuertes y débiles con que cuenta la empresa, así como las oportunidades y amenazas que ésta puede encontrar en su entorno. Como se indica en el párrafo anterior, con este análisis se obtiene una visión global de la situación en la empresa. (Guerras y Navas, 2007).

3.3.- RESULTADOS PRINCIPALES Y ALTERNATIVAS Y/O SOLUCIONES DE MEJORA

Para poder centrarse en unos resultados concretos, se va a comparar el DAFO realizado en este trabajo con el DAFO realizado por 2.a vía en 2010. (*Véase ANEXO II*)

En cuanto al **análisis interno**, en concreto si se atiende a las debilidades, se puede ver que en 2010 todavía la empresa no tenía definidos los objetivos estratégicos. Ahora, y como consecuencia del paso del tiempo y de la experiencia, la empresa tiene claros estos objetivos y hasta dónde quiere llegar para conseguirlos⁶.

Otra debilidad a resaltar, la cual está presente en ambos estudios, es la escasa actividad comercial y de captación de fondos que tiene 2.a vía y que más adelante se tendrá en cuenta a la hora de combatir las amenazas del entorno.

Si se repara en las fortalezas, quizás podría destacarse, aspecto que no figura en el análisis de 2010, la formación de equipos de trabajo que hacen que cada miembro de la empresa tenga bien definidas sus funciones.⁷

En cuanto al **análisis externo**, lo más relevante y lo que va a centrar este apartado, son las amenazas y oportunidades y cómo han evolucionado.

⁵ Para que este análisis DAFO fuese más puro, por decirlo así, convendría haber analizado el entorno general de la empresa, a través de un análisis PESTE, por ejemplo. También habría que haber realizado un análisis del entorno específico en el que se desenvuelve, a través del famoso modelo de las 5 fuerzas de Porter, sin olvidar el análisis interno de la empresa, bien a través de herramientas como las matrices de análisis estratégico, la cadena de valor del sector, la cadena de valor de la empresa y la identificación de recursos y capacidades de 2.a vía.

Todo ello no se llegó a realizar por considerar que 2.a vía es una microempresa que trabaja en un ámbito muy concreto y en un sector geográfico muy delimitado. También, al ser una cooperativa de trabajo, los únicos recursos con los que cuenta, son el capital humano, que actualmente tampoco es mayoritario.

⁶ Véase preguntas 12, 14 y 15 del ANEXO I.

⁷ Véase preguntas 17 y 20 del ANEXO I.

Por un lado, en el DAFO de 2010, figuraba como oportunidad *“la calidad en la atención es uno de los valores en alza en la SALUD en general”*. Esto, en la actualidad se ha convertido en una amenaza realmente, y según se ha indicado en el análisis de 2014, se contradice con la afirmación *“La partida que dedica la Administración de su presupuesto a salud mental es cada vez menor”*. Según el Plan de Estabilidad 2014-2017 que envió el Gobierno de España a Bruselas, se prevé recortes adicionales hasta 2017, y es que dada la ahogada situación de la economía española, la Administración va a seguir una política de recortes permanentes en Gasto Público, que también afectará a los principales servicios públicos como sanidad o educación. (Diario “El Confidencial”, 01/05/2014)

Así pues, si se prevé recortes en estos servicios, la calidad en atención sanitaria, y por tanto en Salud Mental, podría llegar a ser deficitaria.

En 2002, se formuló el Plan Estratégico 2002-2010⁸ de atención a la Salud Mental en la Comunidad Autónoma de Aragón. Este plan fue toda una declaración de intenciones por parte del Gobierno de Aragón, pues no se llegó a poner en práctica la totalidad de ese plan. A día de hoy, este plan de actuación sigue paralizado desde 2010, hecho que quizás constata los recortes en los principales servicios públicos que ya hemos venido sufriendo.

También es de resaltar la oportunidad *“la futura y cercana necesidad de acreditación de las entidades prestadoras de servicios del sector será una barrera de entrada de otras entidades”* que figura en el DAFO de 2010. Se cree que en las próximas licitaciones el Gobierno de Aragón utilizará el sistema de libre concurrencia, donde pueden presentarse todo tipo de empresas cuya dedicación principal no es la Salud Mental sino otras fuentes de negocio y donde deberá acreditarse por ejemplo el tiempo que la empresa lleve funcionando como tal y no como prestadora de servicios de Salud Mental. También se valorará, por ejemplo, un cierto volumen de negocio o que la empresa no haya tenido pérdidas en ejercicios anteriores. Todos estos requisitos van a convertirse en una amenaza para 2.a vía frente a todas estas grandes empresas que los van cumplir y que por tanto, serán una oportunidad para ellas.

Por todo ello, ha de señalarse como amenaza principal, la aparición de nuevos y fuertes competidores en el mercado, es decir, grandes empresas con una capacidad

⁸ Véase pregunta 3 del ANEXO III.

económica considerable para competir. *¿Pero por qué han surgido estos nuevos competidores?*

Quizás la respuesta a esta pregunta se halle analizando primeramente la evolución de la estructura del sector de Salud Mental. Anteriormente a la entrada de estos competidores, el mercado de Salud Mental en Aragón estaba formado por unas pocas empresas sociales que se repartían el mercado. A día de hoy, el mercado tiende a estar más concentrado con la entrada de estas grandes empresas, aumentando así la competencia existente.⁹

Estos mercados concentrados conducen inevitablemente a estructuras de oferta con muy pocos competidores, es decir, un oligopolio con riesgo fijo de transformarse en monopolio si no interviene la Administración para impedirlo.

En segundo término e independientemente de si la industria de la Salud Mental en Aragón es atractiva o no, la realidad es que los nuevos competidores ya han penetrado, consecuencia de que las estrategias de la empresa, a priori, han fallado, bien por que no ha sabido defender las barreras de entrada, o bien porque no se han creado suficientes barreras.

Para la empresa sus ventajas competitivas están claras, son sus fortalezas, una alta motivación del personal en cuanto al trabajo realizado, vocación profesional y un personal altamente cualificado bien a través de la formación recibida o bien a través de experiencia adquirida.

Así pues, y como ya se ha dicho en el apartado 3.1.2.6., el recurso principal y más relevante de 2.a vía es el capital humano. *¿Pero cómo gestionar este recurso para no perder la ventaja competitiva? y ¿Cómo combatir las amenazas?*

En la medida en la que los recursos y capacidades de una empresa constituyen la base para definir su estrategia, tanto en el nivel competitivo como en el corporativo, se hace necesaria una adecuada gestión de estos recursos. Dice la teoría, que la gestión de los recursos y capacidades implica dos tipos de actividades importantes (Guerras y Navas, 2007):

⁹ Atendiendo al modelo de entornos del B.C.G. (Boston Consulting Group), los entornos concentrados se caracterizan por tener pocas fuentes de ventaja competitiva frente a un tamaño de las ventajas grande. Los competidores luchan por tener la mayor cuota de mercado posible.

- Mejorar la dotación de recursos y capacidades, es decir, por un lado mantener y mejorar la dotación actual haciendo que los que ya posee sean más valiosos y por otro, ampliar la base de recursos para el futuro¹⁰.
- Explotar de forma estratégica estos recursos¹¹.

Para el caso de 2.a vía, se va a ver qué posibles alternativas o soluciones de mejora se le pueden dar para el problema de la entrada de los grandes competidores en el mercado de la Salud Mental o cómo ser más competitivos.

Se parte de que la estrategia de 2.a vía es una estrategia de Diferenciación. Ya se ha visto que la diferenciación proviene de la técnica del Acompañamiento Terapéutico.

Al ser una cooperativa de trabajo, donde éste es la principal fuente de ingresos de las socias, no sería muy idóneo cambiar la estrategia competitiva, es decir, no sería adecuado seguir una estrategia de “Liderazgo en Costes”. Aunque las socias ya han puesto en práctica reducir el coste de sus servicios hasta casi un 50%, éste ya no puede ser menor pues no se llegaría a cubrir siquiera los costes fijos.

Se podría pensar en mejorar la dotación de recursos a través de la **formalización de alianzas estratégicas**. Hay que tener en cuenta que la Administración está convocando concursos públicos en los que está primando lo económico en vez de lo técnico. Así pues, una solución podría ser que 2.a vía se uniera con otras empresas pequeñas del sector y de sus mismas características, para hacer frente a estos nuevos competidores, una unión que haga fuerza ante la Administración y sirva para negociar con ella, hacerle ver que el sector de la Salud Mental no es un sector “industrial”, por decirlo así, si no que se está trabajando por y para las personas, donde se tuviera más en cuenta, la experiencia del personal en favor de la calidad del servicio dado. Esta unión

¹⁰ Desde el punto de vista de la mejora de la dotación de recursos, existen dos posibilidades, o bien a través de adquisiciones externas formando alianzas estratégicas o bien a través de generación o desarrollo interno como pueden ser acciones disuasorias u otras.

¹¹ Desde el punto de vista de la explotación de la dotación de recursos, cabría destacar la explotación interna de recursos aplicada a la estrategia competitiva o a la estrategia corporativa o bien la explotación externa que tendría que ver con la comercialización de recursos no específicos de la empresa pero que pueden ser útiles para otras.

se creó a través de la forma jurídica de asociación¹² a principios del año pasado y a priori, fue para solventar el problema de las facturas impagadas por parte de la Administración. Debido a la inexistencia de un plan para el desarrollo de Salud Mental en Aragón, como se ha citado anteriormente, y debido también a la aparición de empresas con más potencial “económico”, la AECSM ha cobrado un papel más relevante en cuanto a sus funciones.

Así pues, quedaría por comentar como posible solución de mejora, una explotación de los recursos aplicándolos a la estrategia corporativa, además de mejorar la dotación a través del desarrollo interno.

Hay que tener en cuenta que el porcentaje en servicios privados que realiza 2.a vía es muy reducido (exactamente un 2 %), así pues, una alternativa podría ser *diversificar hacia lo privado*, a través de acciones publicitarias o campañas comerciales con el objetivo de incrementar el reconocimiento de la marca o bien dándose a conocer en otros entornos, como puede ser la aplicación de la técnica del Acompañamiento Terapéutico en residencias de mayores para personas todavía válidas ó centros de día.

Otra alternativa sería la *“internacionalización”*¹³ de 2.a vía, es decir, su expansión a otras Comunidades Autónomas a través de la *inversión en capital humano*. Tomando nuevamente como referencia a los autores Guerras y Navas, la actuación más importante quizás sea la inversión en este recurso intangible como soporte último del conocimiento de la empresa, pero hay que tener en cuenta que no basta con disponer de estos recursos sino que también hay que integrarlos y coordinarlos de manera apropiada, es ahí donde el papel de las socias, es decir, la alta dirección, sería relevante.

¹² Esta asociación es la Asociación de Entidades Concertantes en Salud Mental de Aragón (**AECSM Aragón**). Se creó en el primer trimestre de 2013 y está formada por unas doce entidades sin ánimo de lucro: Adunare, Ejea Sociedad Cooperativa, 2 a vía, Proyecto Hombre, Centro de Día San Carlos, Fundación Agustín Serrate, Hnos. de la Cruz Blanca, Asapme Teruel, Asapme Bajo Aragón, Fundación Rey Ardid y Punto de Apoyo. (Diario “El Periódico de Aragón”, 12/12/2013).

¹³ Siguiendo los argumentos sobre la teoría de la Internacionalización, para una expansión geográfica correcta, se tendría que realizar un estudio del mercado de Salud Mental en el área geográfica que vayamos a operar, conocer la legislación vigente si se va a acceder a concursos públicos, tener conocimiento de la oferta existente en la zona, etc...

4. CONCLUSIONES

En primer lugar, comentar, que la utilidad universitaria de este trabajo es acercar al estudiante a la realidad de la Economía Social, como en mí caso, desconocida hasta la realización de este proyecto.

El concepto de Economía Social no es algo nuevo, sin embargo, en los últimos años ha revitalizado su importancia y su consolidación en la Sociedad.

La Economía Social y sus empresas, las empresas sociales a través de sus valores y principios, no solo han contribuido a resolver los nuevos problemas sociales sino que también se ha reafirmado en sectores tan tradicionales como la agricultura, la industria, los servicios, la banca o los seguros.

Estas realidades económicas, organizaciones privadas sin ánimo de lucro, siguiendo los principios orientadores de la Economía Social¹⁴, no viven ajenas al mundo que les rodea. Ya se ha dicho, que como cualquier empresa, asumen los riesgos económicos derivados de su actividad. Todo ello se ha podido constatar a través del estudio de una empresa social, la cooperativa “2.a vía Acompañamiento Terapéutico”.

2.a vía, es una empresa marcada por una fuerte sensibilidad social, en la que se satisfacen todos los criterios del enfoque EMES¹⁵, es decir, criterios económicos y empresariales, criterios sociales y criterios de gobierno, además de identificarse perfectamente con la definición que se da de empresa social como “organizaciones privadas sin ánimo de lucro, las cuales proveen bienes o servicios directamente relacionados con su objetivo explícito de beneficiar a la comunidad”.

También cumple con los principios cooperativos por los que se rigen las cooperativas¹⁶. Se ha visto, que las socias de esta cooperativa decidieron libremente constituirla mediante su participación económica, en la que existe una gestión democrática, donde se siguen unos estatutos y las decisiones suelen tomarse por consenso.

¹⁴ Art. 4 de la Ley 5/2011 de 29 de marzo de Economía Social.

¹⁵ Véase Capítulo 2, apartado 2.3.

¹⁶ Véase Capítulo 2, apartado 2.4, subapartado 2.4.3.

Mediante su inclusión en Reas Aragón (Red de Economía Alternativa y Solidaria de Aragón) y en otras asociaciones, está consolidando el principio de Cooperación entre Cooperativas.

Se observa el principio de Educación, Formación e Información. Esto se hace patente siempre que el beneficio lo permite, mediante su reinversión en formación para los empleados y en jornadas para dar a conocer su actividad y su saber hacer. Podría decirse que gracias a su cooperación en este proyecto, están fomentando la educación. Ambas, educación y formación son también visibles a través de las prácticas no laborales en colaboración con distintas universidades e institutos de formación profesional.

Asimismo se formaliza el principio de Interés por la comunidad. Para el caso de 2.a vía, este principio tiene una doble vertiente. Primeramente, porque tratan de colaborar con otras cooperativas y trabajar siempre en red como se acaba de decir. Y de otra forma, porque es la base de su trabajo diario, trabajar para que personas con riesgo de inclusión se integren en su barrio y en la sociedad en general, es decir, participen y aporten algo a la comunidad.

Por todo ello y sobre todo por esto último, 2.a vía quedaría integrada como empresa social dentro del entorno de Economía Social y donde hacer economía de una forma más social y humana, es posible.

En segundo lugar, este proyecto tiene una utilidad laboral, para que empresas o microempresas sociales, que todavía no tienen una conciencia de la realidad empresarial¹⁷, tengan presente que existen riesgos económicos y de mercado que pueden incluso cambiar la estructura del mercado y en consecuencia, tener unos efectos fatales para su existencia. Pese a ello, una buena gestión en la empresa hará que la eficiencia empresarial pueda convivir con el progreso social y el bien por la comunidad.

Existen limitaciones en la realización de este proyecto. Por un lado, se observa la necesidad del autor de seguir formándose para profundizar en este sector ya que éste tenía una cierta desconfianza al pensar que la Economía Social era un fenómeno más o menos reciente y del que apenas hallaría información, hecho que como se constata en este trabajo, tiene que ser revisado ya que la Economía Social tiene una larga tradición y

¹⁷ Es el caso de 2.a vía, donde la gestión empresarial escapa a la formación y experiencia de sus miembros. Véase pregunta 14 del ANEXO I. Este hecho también se verifica en la segunda entrevista cuando, de modo distendido, María Asín otra de las socias, fue lo primero que dijo: *“encantada de conocerte...bueno a ver si nos solucionas algo... pues nosotras venimos del campo de la Salud Mental”*.

se halla tan expandida en sectores tan diversos como la Salud Mental. Entre las limitaciones, también se incluye la falta de espacio para desarrollar el trabajo, ya que se podría haber realizado un análisis DAFO mucho más completo.

Por otro lado, hubiera sido deseable trabajar de forma más cercana a 2.a vía, lo que hubiera permitido ver si las propuestas planteadas en el estudio son de utilidad para la empresa.

Por último y para finalizar, más allá de las limitaciones, comentar que los objetivos que se proponían al inicio de este trabajo se han visto cumplidos, desde conocer de la existencia de empresas sociales mediante las cuales es posible hacer otro tipo de Economía mas social y humana, hasta el estudio de un caso concreto de una de ellas y ver que se ajusta a la teoría en cuanto a valores y principios por los que se rigen estas empresas sociales, y como viven afectas, igual que otras empresas mercantiles, a los riesgos empresariales y de mercado existentes en el día a día de su actividad.

5. BIBLIOGRAFÍA

- **2. a vía Acompañamiento Terapéutico. Acceso Mayo-Agosto 2014.**
<http://www.2avia.org>

- **LAHOZ, ANA. Diario “El Periódico de Aragón”. Noticia publicada el 12/12/2013. Zaragoza. Formato digital. Acceso Agosto 2014.**
http://www.elperiodicodearagon.com/noticias/aragon/dga-debe-dinero-abril-doce-entidades-salud-mental_905882.html

- **SÁNCHEZ, CARLOS. Diario “El Confidencial. El diario de los lectores influyentes”. Madrid. Noticia publicada el 01/05/2014. Acceso Agosto 2014.**
http://www.elconfidencial.com/economia/2014-05-01/el-gobierno-convierte-en-permanentes-los-recortes-en-el-gasto-publico_124286/

- **Ministerio de Empleo y Seguridad Social. Acceso Febrero 2014.**
http://www.empleo.gob.es/es/sec_trabajo/autonomos/economia-soc/EconomiaSocial/estadisticas/index.htm

- **Organización Mundial de la Salud. Acceso Septiembre 2014.**
www.who.int/whr/2001/en/whr01_es.pdf

- **BAREA TEJEIRO, J.; MONZÓN CAMPOS, J. L. (2000):** *Informe de síntesis sobre la Economía Social en España en el año 2000*. CIRIEC-España. Valencia. (Cap. 1: “El ámbito de la Economía Social”, p. 11).

- **CHÉVEZ MANDELSTEIN, A. Y VARIOS AUTORES (2012):** *Acompañamiento Terapéutico en España*. Grupo 5. Madrid. (Cap. 2: Una manera de estar en el mundo. Entre teorías y métodos, p. 62).

- **CHÉVEZ A. Y SÁIZ J. (2009):** “La intervención socio-comunitaria en sujetos con trastorno mental grave y crónico: modelos teóricos y consideraciones prácticas”. Madrid. *Revista Intervención Psicosocial*. Vol. 18, nº 1, pp. 75-88.

- **DEFOURNY, J. Y NYSSSENS, M. (2012):** *El enfoque EMES de empresa social desde una perspectiva comparada*. Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa. CIRIEC-España. Valencia. (Cap. 3: “El enfoque EMES de empresa social”, pp. 13-16).

- **GARCÍA, J.; VÍA, J.; XIRINACS, L. M. (2006):** *La dimensión cooperativa*. Icaria. Barcelona. (Cap. XII: “Hacia otra economía”, pp. 216-217).

- **GUERRAS MARTÍN, L. A. Y NAVAS LÓPEZ, J. E. (2007):** *La dirección estratégica de la empresa: teoría y aplicaciones*. Aranzadi. Pamplona. (Cap. 6: “Análisis interno de la empresa”, pp. 219-220).

- **PÉREZ GINER, F. (2003):** *La Economía Social y sus claves*. CIRIEC-España. Valencia. (Cap. 2: “La Economía Social. Concepto y entidades que comprende”, p. 42).

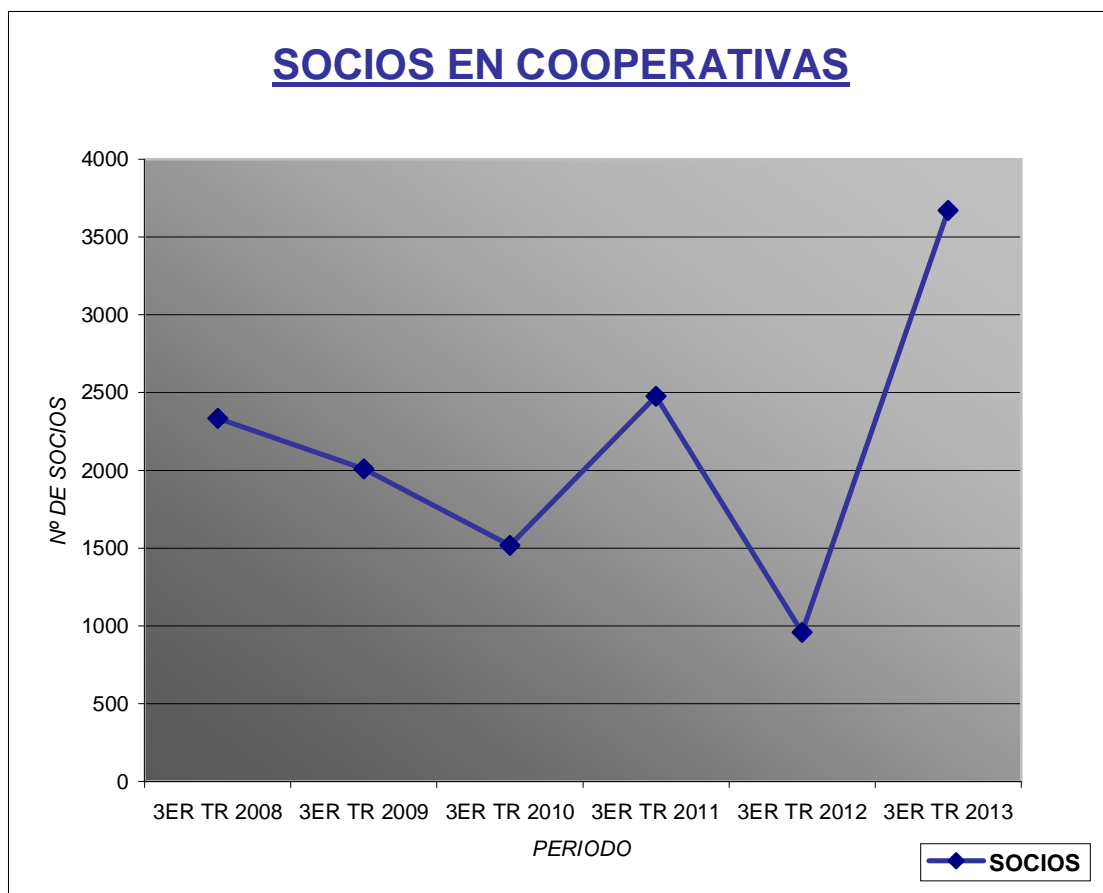
➤ 6. GRÁFICOS Y TABLAS

Gráfico 2.1: Cooperativas constituidas en España desde 2008 y 2013



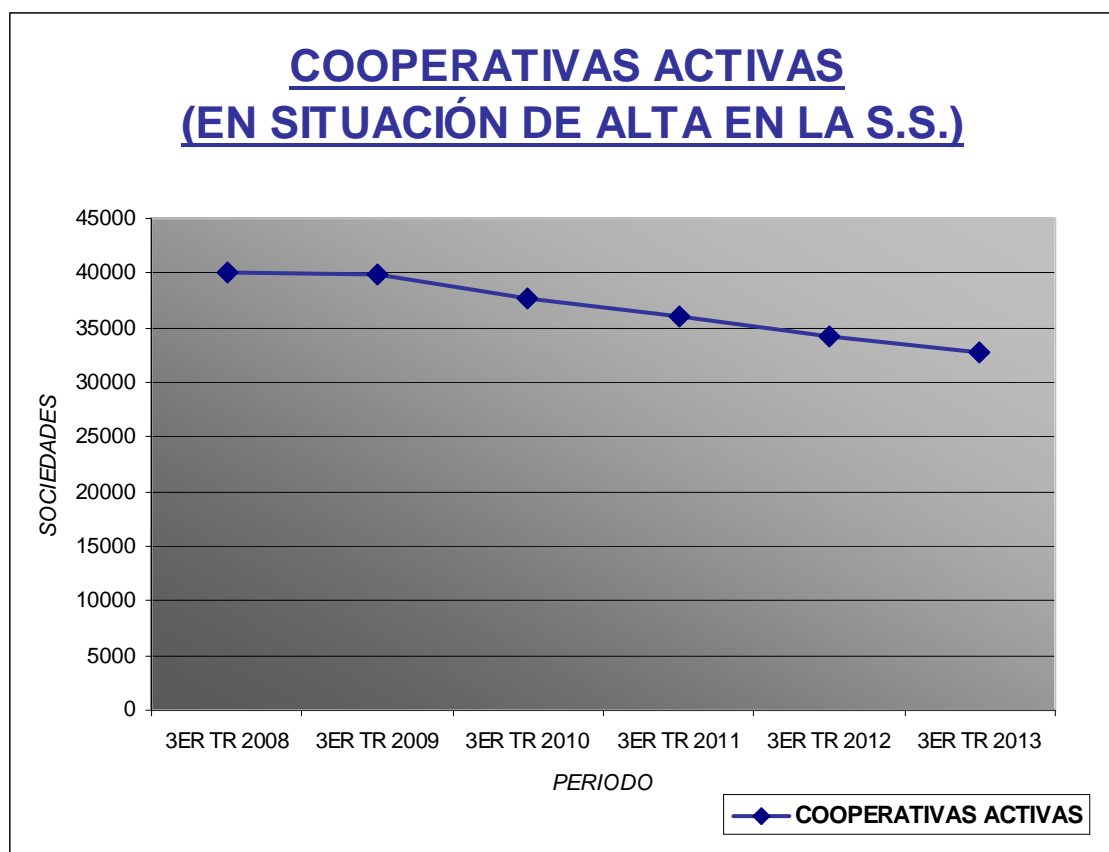
Fuente: Ministerio de Empleo y Seguridad Social

Gráfico 2.2: Socios en Cooperativas en España entre 2008 y 2013



Fuente: Ministerio de Empleo y Seguridad Social

Gráfico 2.3: Cooperativas en situación de alta en la Seguridad Social entre 2008 y 2013



Fuente: Ministerio de Empleo y Seguridad Social

7. ANEXOS

ANEXO I

Trascripción de la *primera entrevista* a Isabel Vidal, socia fundadora de la cooperativa 2.a vía Acompañamiento Terapéutico.

Fecha de realización: 24 de Julio de 2014

Lugar de realización: Facultad de Ciencias de la Salud. Universidad de Zaragoza. Zaragoza

Duración de la entrevista: 80 min. Aprox.

NOTA: 'vgz vq' p q' f l u r q p k d g' g p' x g t u l s p' h p d p g' r q t' l q d e k w f' f g' l c' g o' r t g u c

ANEXO II

Análisis DAFO proporcionado por 2.a vía Acompañamiento Terapéutico y realizado en 2010.

ANEXO III

Trascripción de la *segunda entrevista* a Isabel Vidal, socia fundadora de la cooperativa 2.a vía Acompañamiento Terapéutico.

Fecha de realización: 5 de Septiembre de 2014

Lugar de realización: Sede de 2.a vía Acompañamiento Terapéutico. Zaragoza

Duración de la entrevista: 30 min. Aprox.

NOTA: texto no disponible en versión online por solicitud de la empresa

ANEXO II

ANÁLISIS DAFO 2010

<p>Debilidades</p> <p>No están definidos claramente los Objetivos Estratégicos</p> <p>Carece de un sistema de información general único</p> <p>Existe déficit en los sistemas de información operativa dentro de los diferentes programas</p> <p>Necesidad de definir por escrito estándares adecuados</p> <p>Falta un Plan Formación anual estructurado</p> <p>Falta de definición de un Plan de Voluntariado que complemente las actividades de los profesionales</p> <p>Escasa potenciación de valores de diferenciación propios de 2.a vía a nivel de comunicación, tales como el "Acompañamiento Terapéutico", "la clínica de lo cotidiano", etc.</p> <p>No existe un uso adecuado de la Identidad Corporativa en la cooperativa, la identidad no es única, gráfica y visualmente hablando</p> <p>Insuficiente o inadecuada potenciación de alianzas estratégicas con otras entidades/asociaciones del sector</p> <p>Escaso uso y participación de 2.a vía en medios on line: redes sociales, foros, blogs, Internet en general</p> <p>Escasez de fuentes de financiación alternativas a la principal</p> <p>No se fomentan de manera sistemática las actividades comerciales y de captación de fondos/apoyos</p>	<p>Amenazas</p> <p>Limitación de recursos económicos de la Administración por la mala coyuntura económica</p> <p>Las entidades "referencia" del sector tienen acceso por se a un volumen de recursos mucho mayor</p> <p>La cadena de relaciones "institucionales" de otras entidades es mucho mayor</p> <p>Es difícil y costoso económicamente hablando conectar con usuarios potenciales de "lo privado"</p> <p>La administración cree más en el volumen de servicios a cubrir antes que en la calidad de los mismos</p> <p>Existe una corriente en psiquiatría denominada Biologista, Psicofarmacológica que ejerce presión contraria a las actividades principales de 2.a vía</p> <p>Existen otras entidades en el sector de la Comunidad de Aragón que realizan actividades en "complementarias" con respecto al TMG, como por ejemplo PISOS, UME's... y cubren más "itinerarios" en los usuarios, o más cobertura para las distintos estadios/fases del Trastorno Mental Grave (de cara a las comisiones de área puede ser una ventaja)</p> <p>Falta de corresponsabilidad entre instituciones autonómicas y comunicación deficiente entre ellas (SALUD e IASS)</p>
<p>Fortalezas</p> <p>Experiencia en el sector</p> <p>Red de contactos fuerte, sólida (Habilidad/capacidad para realizar alianzas)</p> <p>Cualificación interdisciplinar en Recursos Humanos</p> <p>Es una entidad que puede controlar más fácilmente los costes por su tamaño y naturaleza</p> <p>Alto grado de especialización, en sus actividades (exclusivamente de 2.a vía)</p> <p>Gran capacidad de generar innovaciones pues se complementan bien la juventud del personal de plantilla junto con la experiencia y madurez del Consejo Rector</p> <p>Posibilidad de potenciar más los valores de satisfacción y motivación entre el personal de 2.a vía por una cuestión de tamaño, funcionalidad y grado de autonomía del personal de plantilla</p> <p>Posibilidad de modelizar a través de protocolos y procedimientos el Acompañamiento Terapéutico</p> <p>Conocimiento del funcionamiento de la Administración en Salud Mental</p>	<p>Oportunidades</p> <p>La Calidad en la atención es uno de los valores en alza en la SALUD en general</p> <p>Entre las enfermedades del Siglo XXI se cuenta con las de Salud Mental como una de las de mayor y más rápido crecimiento asociadas al estilo de vida actual</p> <p>La corriente Psicoterapéutica en Psiquiatría sobre la Salud Mental cobra cada vez más fuerza</p> <p>Ser pionero en los valores propios de 2.a vía (Acompañamiento Terapéutico con RADIO, CINE) en la Comunidad de Aragón</p> <p>Posibilidad de ser pionero en España en otras actividades de Acompañamiento Terapéutico fomentando la participación de los usuarios</p> <p>El TMG no está cubierto adecuadamente "en lo privado"</p> <p>La Responsabilidad Social Corporativa es un valor en alza en las organizaciones lucrativas y se apoyan en las no lucrativas para la creación de valor social</p> <p>El nuevo Plan Estratégico de Salud Mental de Aragón está en fase de estudio/renovación</p> <p>La futura y cercana necesidad de acreditación de los entidades prestadoras de servicios del sector será una barrera a la entrada de otras entidades</p>