



Universidad
Zaragoza

ANALISIS ESTRATEGICO DE UNA ORGANIZACIÓN NO LUCRATIVA: ACCEM

Autor/es

Juan Fernández Larraga

Director/es

Alejandro Hernández Trasobares

Facultad de Trabajo Social
2019

INDICE

Resumen	3
1. INTRODUCCION.....	4
2. MARCO TEORICO	5
2.1. ORGANIZACIONES NO LUCRATIVAS. DEFINICION Y TIPOS.	5
2.2. ANALISIS ESTRATEGICO. DEFINICION Y FASES.....	8
3. ANALISIS DE ACCEM	8
3.1. INTRODUCCION	8
3.2. MISION, VISION Y VALORES.....	9
3.3. ANALISIS INTERNO: RECURSOS Y CAPACIDADES.....	10
3.3.1. Recursos y capacidades.....	10
3.3.2. Ventaja competitiva	13
3.4. ANALISIS EXTERNO	14
3.5. DAFO.....	16
3.6. ESTRATEGIA DE ACCEM	16
3.7. ACTUACIONES E INTERVENCIONES DE ACCEM	17
3.8. PLAN DE ACTUACION.....	18
3.9. PLAN DE FINANCIACION	19
3.10. GESTION DE PERSONAL	23
CONCLUSIONES	26
BIBLIOGRAFIA	28
ANEXO I.....	29

Resumen

El objetivo del presente trabajo es realizar un análisis estratégico de la organización ACCEM, entidad no lucrativa que trabaja desde 1991 con personas que se encuentran en situación de exclusión social. De este modo se va a proceder a conocer su funcionamiento desde los distintos ámbitos, identificando sus puntos fuertes y débiles y estableciendo unas actuaciones de mejora. También se va a llevar a cabo la presentación de sus programas que realiza, su financiación y gestión del personal, enfatizando el papel del voluntariado en una entidad no lucrativa.

Palabras clave: ONL, Análisis Estratégico, Estrategia básica, Actuaciones de la entidad y Voluntariado

1. INTRODUCCION

Las organizaciones sin ánimo de lucro, o también conocidas, como organizaciones no lucrativas, son aquellas organizaciones de carácter altruista, cuyo objetivo primordial no es la consecución de un redito económico, sino contribuir en la consecución de objetivos de carácter más social, moral, humanitaria o de cualquier tipología que sea para ayudar a terceras personas.

Dentro de esta tipología de organizaciones, se encuentra a la Asociación Católica Española de Migraciones (ACCEM), organización no lucrativa (ONL) cuya finalidad consiste en ayudar a personas refugiadas, migrantes o en situación de exclusión social.

En el presente trabajo se va a intentar la consecución de un conjunto de objetivos que a continuación se van a presentar.

El objetivo general es realizar un análisis estratégico de ACCEM en todos los ámbitos en los que está gestionada la organización.

Los objetivos específicos del trabajo son:

- a) Presentar la ONG ACCEM mostrando sus principales características y sus planes de actuación.
- b) Realizar un análisis detallado de ACCEM, tanto interno como externo, identificando sus principales estrategias
- c) Mostrar la gestión de personal realizada en ACCEM, poniendo de manifiesto la importancia del voluntariado en las organizaciones no lucrativas para llevar a cabo unas buenas intervenciones con personas en situación de vulnerabilidad.

La elección del trabajo viene motivada en el interés y la actualidad de las organizaciones no lucrativas. Dichas organizaciones son necesarias en las economías actuales ya que contribuyen a apoyar y ayudar a aquellas personas que carecen de recursos propios para poder solventar su problemática, unido a que no se focalizan solo en un sector de personas vulnerables, ha sido la motivación para seleccionar esta organización.

Por ello, puede ser interesante conocer como está constituido ACCEM, ver sus programas, estrategias y actuaciones en las diferentes áreas. Para ello, se usará como fuente de bibliográfica tanto la información disponible en su página web como la que existe en sus memorias, las cuales son de acceso público.

El trabajo va a estar dividido en los siguientes apartados: En primer lugar, se realiza una introducción del propio trabajo; a continuación, se presenta el marco teórico que mostrará diferentes conceptos relacionados con las organizaciones no lucrativas y la dirección estratégica. Posteriormente, se realiza un análisis de la organización presentando sus estrategias, actuaciones y diferentes planes y gestiones, con el fin de identificar sus puntos fuertes y débiles, así como establecer consejos de mejora en la gestión. Para concluir, se establecen las principales conclusiones del trabajo tanto generales como personales.

2. MARCO TEORICO

2.1. ORGANIZACIONES NO LUCRATIVAS. DEFINICION Y TIPOS.

Tal como se indica en la introducción, la entidad objeto de estudio en el presente trabajo fin de grado (TFG) es ACCEM, una organización no lucrativa que se encarga de ayudar a las personas que se encuentran en una situación de vulnerabilidad social.

ACCEM fue fundada en el año 1951 respondiendo a la necesidad de atender a los españoles que emigraban a otros países. En el año 1990 ACCEM se constituye como Asociación sin ánimo de lucro, a raíz de que España empezó a ser un país receptor de personas refugiadas.

ACCEM posee una gran variedad de programas, en concreto 170 programas de acción social en todo su territorio nacional. Estos programas se reparten por todo el país y en concreto en Aragón los programas más desarrollados son los relacionados a los refugiados y los inmigrantes.

Tal como se ha comentado previamente, ACCEM es una organización no lucrativa (ONL), si bien algunas comunidades pueden considerarla como una organización no gubernamental (ONG). Por ello es necesario diferenciar los conceptos de Organización no gubernamental (ONG) y Organización no lucrativa (ONL).

Una ONL son aquellas entidades, en las cuales su finalidad no es obtener una ganancia económica, sino que su objetivo es aportar a la sociedad un beneficio de tipo social. Por otro lado, una ONG es cualquier tipo de organización cuyo funcionamiento es independiente de las directrices de un gobierno y que presta un servicio a un determinado colectivo de la población. De un modo más detallado, una ONG se define

- a) El Banco Mundial (2004) las define como *“organizaciones privadas que se dedican a aliviar sufrimientos, promover los intereses de los pobres, proteger el medio ambiente, proveer servicios sociales fundamentales o fomentar el desarrollo comunitario”*.
- b) La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE, 1988) las define que *“organización fundada y gobernada por un grupo de ciudadanos privados con un declarado propósito filantrópico, y sostenida por contribuciones individuales privadas”*

Tal como se define en el libro “Tercer Sector: La participación de las organizaciones no lucrativas” (Alberich, 2018), una “Organización No Lucrativa” es lo mismo que una “entidad del Tercer Sector” y carecen de ánimo lucrativo, siendo esta la característica más definitoria de las entidades del tercer sector”.

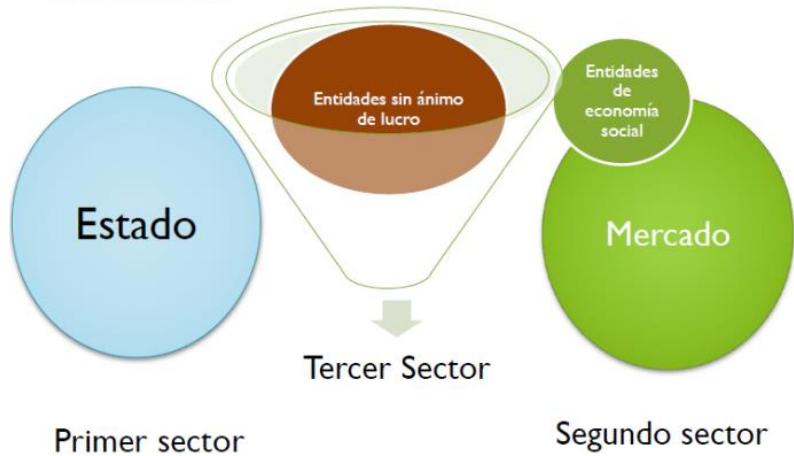
Dentro del tercer sector existen dos perspectivas:

1. Enfoque no lucrativo: Es de concepción anglosajona y está encaminada para que la organización no reparta sus beneficios. Dicha organización se sustenta por la gran importancia que tiene el voluntariado.
2. Enfoque de la economía social: Es de tradición europea continental, y tiene como finalidad, proporcionar servicios a los socios y trabajadores, más que obtener beneficios.

ACCEM pertenece al primer enfoque, el cual, desarrolla iniciativas de ayuda unidireccional, donde las personas son receptoras de ayuda. Este enfoque se encuentra entre el Estado y el Mercado (Primer Sector y Segundo Sector) (Ver imagen 1)

Ilustración 1. PERSPECTIVA ENTIDADES SIN ANIMO DE LUCRO.

Tercer sector desde el enfoque no lucrativo



Fuente: Anuario del tercer sector de Acción Social en España. Fundación Luis Vives, 2010.

Una vez realizada explicados ambos conceptos, se puede afirmar que una ONG y una ONL es lo mismo, ya que ambas organizaciones pertenecen al Tercer Sector y ambas entidades tienen fines sociales, por lo que, al compartir esta serie de ideales, objetivos y poseer las mismas características, se puede asegurar que toda organización no gubernamental es una organización no lucrativa.

Dentro de las organizaciones no lucrativas podemos encontrar dos tipos: Asociaciones y fundaciones. ACCEM se encuentra en el primer tipo.

Tal como se describe en la "Guía fácil de Asociaciones" (Alberich, 2002), las asociaciones son consideradas como *"agrupaciones de personas que voluntariamente se relacionan para realizar una actividad colectiva estable, organizadas democráticamente, sin ánimo de lucro e independientemente, al menos formalmente, del Estado, los partidos políticos y las empresas"*.

Aunque fundación y asociación se encuentren dentro de la misma perspectiva, se pueden apreciar una serie de diferencias. (Ver imagen 2)

Ilustración 2. DIFERENCIAS ENTRE ASOCIACION Y FUNDACION

PRINCIPALES DIFERENCIAS	
ASOCIACIÓN	FUNDACIÓN
Mínimo 3 personas	1 o más fundadores
Documento público o privado	Escritura pública
Inscripción de carácter declarativo	Inscripción de carácter constitutivo
Patrimonio mínimo inicial: 0 euros	Patrimonio mínimo inicial :30.000 euros
2 órganos mínimos:	1 órgano mínimo:
Junta Directiva	Patronato
Asamblea General	
Funcionamiento democrático	El fundador decide el funcionamiento
Cargos directivos gratuitos o retribuidos	Patronos gratuitos
Sometimiento de la Junta a la Asamblea	Sometimiento del Patronato al Protectorado
Cargos directivos elegidos por la Asamblea	Patronos designados por el fundador

Fuente: Mas de cien consultas frecuentes de las ONL (De Asís, Caro, Moraleda y Téllez, 2007)

Las ONG con forma jurídica de Asociación o de fundación tienen como fin, el interés general y las podemos distinguir en 4 grupos:

- Las de acción social, que trabajan con colectivos en situación o riesgo de exclusión dentro de nuestro territorio nacional.
- Las de defensa y promoción de los derechos humanos.
- Las de defensa y promoción del medio ambiente.
- Las de cooperación al desarrollo y acción humanitaria, ONGD, que trabajan para apoyar el desarrollo de los países empobrecidos.

Este tipo de organizaciones está regulada a través de la Ley Orgánica 1/2002 de 22 de marzo, reguladora del Derecho de Asociación que atribuye que deben rendir cuentas ante instituciones oficiales (Registro de Asociaciones del Ministerio del Interior), presentando informes periódicos de su actividad y de su gestión. Para algunas es incluso obligatorio someterse a una auditoría independiente anual.

Podemos encontrar varios tipos de asociaciones que son:

- Asociaciones de discapacidad
- De acción voluntaria
- Lucha contra las enfermedades
- Juveniles, infantiles, de alumnos, universitarias
- Deportistas
- De padres y madres
- Consumidores y usuarias
- Empresariales y profesionales
- Religiosas
- De vecinos

En Aragón, la legislación aplicable para las asociaciones, están reguladas por el estatuto de autonomía (Artículo 7-40) y dentro del Decreto 260/2012, de 4 de diciembre, del Gobierno de Aragón, por el que se regula el Registro General de Asociaciones de la Comunidad Autónoma de Aragón, tiene como objeto tal y como dice en su primer artículo:

1. *“Regular el Registro General de Asociaciones de la Comunidad Autónoma de Aragón, sin perjuicio de la regulación del desarrollo del derecho de asociación, reconocido en el artículo 22 de la Constitución, que se contiene en la Ley Orgánica 1/2002, de 22 de marzo, reguladora del Derecho de Asociación, en cuya Disposición final primera se determinan los artículos de esta Ley que tienen rango de Ley Orgánica, los que son de directa aplicación en todo el Estado, aquellos que constituyen legislación procesal y los que se han dictado al amparo de la competencia exclusiva del Estado.”*
2. *“En el Registro al que se refiere el presente Decreto se inscribirán, a los solos efectos de publicidad, las asociaciones que tengan establecido su domicilio en la Comunidad Autónoma de Aragón y desarrollen principalmente sus actividades dentro de su territorio, así como las federaciones y confederaciones que las agrupen y las delegaciones aragonesas de asociaciones de distinto ámbito de actuación.”*
3. *“La inscripción registral hace públicos la constitución y los estatutos de las asociaciones, y es garantía tanto para los terceros que con ellas se relacionan como para sus propios miembros”.*

2.2. ANALISIS ESTRATEGICO. DEFINICION Y FASES

En el presente trabajo, se realiza un análisis estratégico de una organización no lucrativa, en concreto de ACCEM.

Previamente a la realización de un análisis estratégico, es necesario tener una serie de estrategias que son *“la manera como una organización se relaciona con su entorno y garantiza su supervivencia, viabilidad y crecimiento”* (Ansoff,1979).

En el análisis estratégico se busca explicaciones sólidas a la pregunta de por qué algunas organizaciones obtienen ventajas competitivas sostenidas en el tiempo y logran resultados superiores a sus competidores en términos de rentabilidad, crecimiento y/o creación de valor para sus accionistas. (Ventura,2008).

Para llevar a cabo un buen análisis estratégico, es necesario organizar dicho proceso y el primer paso a realizar es acotar perfectamente cuales son la misión y la visión.

La misión representa la identidad y personalidad de la empresa, en el momento actual y de cara al futuro, desde un punto de vista muy general. Se puede entender como la respuesta a la siguiente pregunta “¿Cuál es la esencia de nuestro negocio y cual queremos que sea?” (Guerras, y Navas, 2006)

La visión refleja la imagen mental de la trayectoria de la empresa en su funcionamiento, por tanto, hace referencia a la percepción actual de lo que será o debería ser la empresa en el futuro y establece los criterios que la organización ha de utilizar para fijar el camino a seguir. (Guerras, y Navas, 2006).

Una vez definidos estos dos conceptos, se puede realizar el análisis estratégico, que conllevará, realizar dos análisis para posteriormente marcar los objetivos y las prioridades:

1. Análisis interno: “Este análisis investiga las características de los recursos, factores, medios, habilidades y capacidades de que dispone la empresa para hacer frente al entorno, tanto general como específico. Este análisis se refiere, por tanto, al descubrimiento de los puntos fuertes y débiles de la empresa, de modo que pueda ser evaluado su potencial para desarrollar la estrategia que haya de ser finalmente elegida”. (Guerras y Navas, 2006).
2. Análisis del entorno: Se define como el proceso de buscar y recolectar información sobre eventos, tendencias y cambios externos a la empresa que guían su curso futuro de acción. (Aguilar,1967).

Una vez realizada este análisis, es mas sencillo marcar las estrategias dentro de una organización ya que se conocen las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades (Técnica de diagnostico DAFO) y se podrán realizar las actuaciones y sus planes en función de sus puntos fuertes para potenciar dichos planes y que sean eficaces y eficientes.

3. ANALISIS DE ACCEM

3.1. INTRODUCCION

ACCEM, es una organización no lucrativa que se fundamenta sobre todo en el acompañamiento, atención y defensa de las personas en riesgo de exclusión social (www.accem.es). ACCEM se encarga de proporcionar los medios necesarios para este tipo de personas necesitan ayudas, ya sea económicas o materiales, por medio de personal cualificado para poder desarrollarse de una forma que no se vean abusados como personas ni vulnerados.

ACCEM se fundó en el año 1990 y tal como se indica en su propia página web, se puede constatar su crecimiento durante estos últimos años, comenzando en un principio en unas localidades y a día de hoy está prácticamente distribuida por toda España.

Uno de los temas que más aborda esta organización es con el colectivo de refugiados cuyo objetivo es ayudar al mayor número de personas que llegan a España y que están en una situación extrema, proporcionándoles los recursos necesarios.

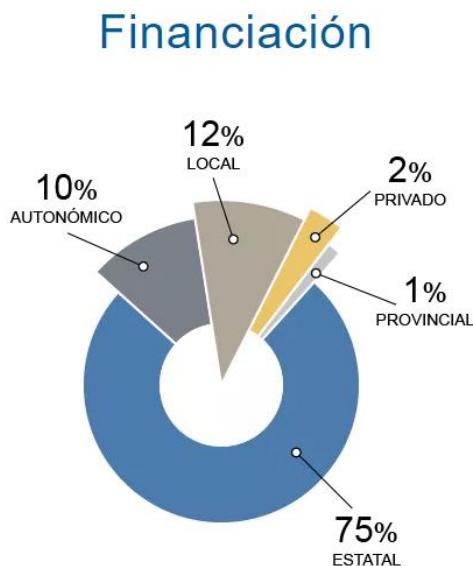
Cada día más son más los inmigrantes que se ven afectados por los conflictos acaecidos en sus países y se ven obligados a huir para lograr una mejor calidad de vida y por ello, España siendo miembro de la Unión Europea, debe proporcionarles este tipo de ayudas.

Tal y como se indica en el estatuto de los refugiados de las Naciones Unidas (1951) se conoce como refugiado a *“una persona que se encuentra fuera del país de donde es originario, o bien donde reside habitualmente, debido a un temor fundamentado de persecución por razones de etnia, religión, nacionalidad, pertenencia a un grupo social u opiniones políticas, y que no puede o no quiere reclamar la protección de su país para poder volver”*.

Si es cierto que sus primeros momentos como ONG, se fundamentaba en ayudar a las personas inmigrantes, en la actualidad muchos de los programas que existen son para la ayuda de refugiados. También se puede apreciar que existen muchos otros programas para sectores de la población que también demandan (Programa de Centros de Día y Acogida para personas sin hogar en Madrid, ACCCEM emplea Málaga...)

En total, se contabilizan 170 programas que están distribuidos por todo nuestro territorio nacional atendiendo alrededor de 30.000 personas (contabilizado en 2017). Como cualquier organización del tercer sector, su financiación viene a través de diferentes ramas de la sociedad, siendo fundamentalmente a través de fondos públicos y privados (Ver gráfico 1).

Gráfico 1: Financiadores ACCEM (2019)



Fuente: www.accem.es

3.2. MISION, VISION Y VALORES

Como se ha comentado anteriormente, ACCEM se centra en ayudar a las personas refugiadas que puedan encontrarse también en una situación de exclusión social.

Tal y como indica Enrique Benjamín Franklin (2013) se conoce el concepto de misión como *“guía o marco de referencia para orientar sus acciones y enlazar lo deseado con lo posible”*

Por otra parte, Bengt Karlof (1992), define visión es “*una concepción del futuro distante, según la cual los negocios se desarrollan de la mejor manera posible y de acuerdo con las aspiraciones de sus propietarios o líderes*”

Una vez vistos estos conceptos y con la información con la que se trabaja para la realización de este trabajo, se pueden realizar la misión y visión de ACCEM.

Tal y como se indica en su página web (www.accem.es) la misión es “*la defensa de los derechos fundamentales, la atención y el acompañamiento a las personas que se encuentran en situación o riesgo de exclusión social*”.

También en la propia página web la visión de ACCEM es que “*queremos contribuir a una sociedad diversa y cohesionada, desde un enfoque intercultural, mediante la acción integral, la igualdad de derechos, la participación y el empoderamiento de las personas*”

Una vez desarrollada la misión y visión, se puede observar de una manera más adecuada los valores que intenta mostrar y transmitir la organización.

Un valor verdadero y universalmente aceptable es el que produce un comportamiento que beneficia tanto a quien lo ejerce como a quienes lo reciben. (Eyre y Eyre ,1999)

Dentro de una organización el valor, como idea o ideas, se han de transmitir y todas nuestras actividades deben girar en torno a ellas.

ACCEM desprende como valor primordial a la persona por encima del resto y a partir de ellos podemos ver los otros valores que comenta que son:

1. Justicia Social
2. Diversidad
3. Compromiso social

3.3. ANALISIS INTERNO: RECURSOS Y CAPACIDADES

Este análisis investiga las características de los recursos, factores, medios, habilidades y capacidades de que dispone la empresa para hacer frente al entorno, tanto general como específico. Este análisis se refiere, por tanto, al descubrimiento de los puntos fuertes y débiles de la empresa, de modo que pueda ser evaluado su potencial para desarrollar la estrategia que haya de ser finalmente elegida. (Guerras y Navas, 2006).

3.3.1. Recursos y capacidades

La realización del análisis interno de ACCEM supone profundizar en los recursos y capacidades que posee dicha organización no lucrativa.

Para realizar un buen análisis interno de una organización, hay que realizar una clasificación de recursos (Ver ilustración 3)

Ilustración 3. Clasificación de los recursos

RECURSOS TANGIBLES

- FISICOS

RECURSOS INTANGIBLES

- NO HUMANOS(TECNOLOGICOS Y ORGANIZATIVOS)
- HUMANOS

Fuente: Elaboración propia

Tal y como se muestra en el libro “La Dirección Estratégica de la Empresa” (Guerras y Navas, 2006) los recursos se pueden clasificar como tangibles e intangibles.

Los recursos tangibles son los más fáciles de identificar y medir a través de la información que nos proporcionan los estados contables y se encuentran identificados en el balance de situación de la empresa y medidos con criterios contables, pudiendo ser físicos y financieros.

Por su parte, los recursos intangibles son aquellos que no tienen una existencia física y, por tanto, suelen permanecer invisibles a la información contable por lo que su identificación y medición es bastante más complicada, en virtud de sus características específicas (Guerras y Navas, 2006).

Recursos tangibles

a) Físicos

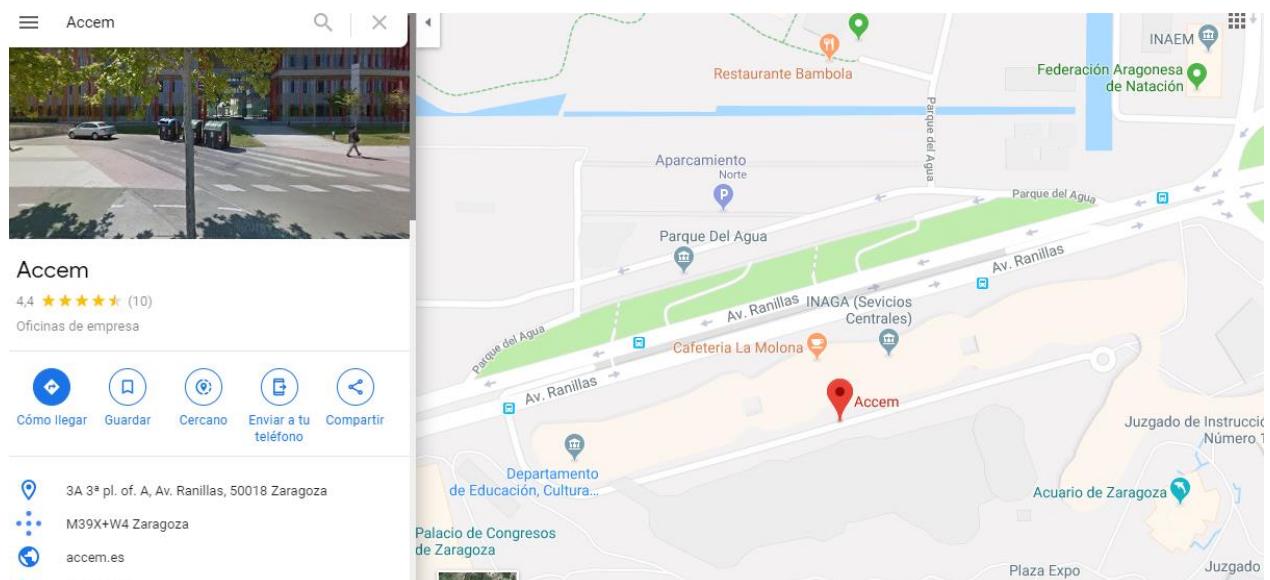
Los recursos físicos son todos aquellos relacionados con los que están compuestos con la organización y los cuales deben tener un buen mantenimiento, ya que son esenciales para la realización de las actividades.

ACCEM Zaragoza cuenta con un local en Avenida Ranillas, que está compuesto por cuatro despachos, tres aulas para dar cursos, talleres o reuniones, dos salas de atención polivalente para los usuarios y dos espacios de trabajo diáfanos que sirven para el trabajo de los técnicos, un almacén y un cuarto para el servidor de internet.

En cuanto a material tiene cuatro fotocopiadoras e impresoras, treinta ordenadores para cada profesional, los cuales tienen su propia mesa y silla, además de tener una silla adicional para atender a los usuarios. Tienen un proyector que se usan en las clases y talleres. Poseen también seis armarios para guardar documentación de la organización.

En la imagen de a continuación mostrará su ubicación:

Ilustración 4. Ubicación ACCEM Zaragoza



Fuente: Google Maps

Con ello, forman un gran equipamiento, que es una gran necesidad dentro de cualquier organización para realizar sus actividades, no siendo constitutivos en sí mismos como una fortaleza o debilidad

b) Financieros

En cuanto a los recursos financieros, ACCEM se financia a través de captación de fondos privados (donaciones, socios) y convenios de colaboración con fondos europeos, estatales, autonómicos y locales.

Los porcentajes que se ha mostrado anteriormente (Gráfico 1) es el ejemplo más visible de la importancia que tienen estas inyecciones de capital a la organización. Gracias a estas aportaciones, ACCEM sobrevive y puede proporcionar los 170 programas de una manera eficiente y eficaz para llegar a toda población que se encuentre en exclusión social.

Mas adelante, se mostrarán los balances económicos que darán más visibilidad a los ingresos de la organización y en los cuales se muestra que ACCEM tiene una gran viabilidad económica.

El hecho de tener esta serie de ingresos muestra que la organización tiene grandes recursos para su viabilidad, poseyendo una gran fortaleza como entidad.

Recursos intangibles

a) No humanos

a.1.Tecnologicos

Los recursos tecnológicos permiten a la empresa realizar los trabajos de una manera más eficaz. Según la clasificación anteriormente mostrada, puede estar ligado a las patentes, diseños o bases de datos. Estos últimos, son de gran importancia en la organización ya que registra todos los datos de los usuarios y lo realizan a través de programas y aplicaciones que se mostraran posteriormente.

El equipo interdisciplinar de ACCEM tiene una serie de aplicaciones informáticos que permite optimizar mejor la información que recaban a través de sus programas. Los programas son:

- Aplicación para el voluntariado: Su finalidad es la de registrar voluntariado en España
- E-gorrión: Contabiliza personas atendidas de ACCEM
- Ayudas económicas: Registra las ayudas económicas que proporciona la organización a los usuarios.
- Siria: Este programa detalla el número de personas solicitantes de protección internacional
- I3L: Itinerarios de inserción socio-laboral es un programa que detalla todas las actuaciones que se realiza con un usuario en materia de integración socio-laboral (Cursos que realizan, trabajos que consiguen, ayudas económicos que se le proporciona...)

Uno de los apartados que cabe destacar es que ACCEM como organización no realiza estudios e investigaciones de los colectivos con los que trabaja y es un aspecto fundamental en la intervención social, por ello sería necesario realizar esos estudios y darlos a conocer a la sociedad para entender la realidad de esta población con la que trabaja y llegando a ser una debilidad como entidad.

a.2. Organizativos

Los recursos organizativos relacionan la marca, la imagen, el prestigio, la reputación y la cartera de clientes de la empresa.

Estos recursos suelen ser la base de éxito de toda organización, por ejemplo, una buena marca, visualiza una organización bien estructurada y por ello transmitirá un buen prestigio a la sociedad. ACCEM, como organización, no muestra demasiado su marca, haciéndola poco conocida, a pesar de llevar muchos años en el tercer sector.

Dentro de esta tipología, es reseñable en la gran cantidad de financiación pública y privada que tiene ACCEM que muestra la confianza de los socios en la entidad y que plasma la evolución que ha llevado durante este tiempo.

La poca visualización de la marca ACCEM muestra una debilidad de la organización que hace que otras entidades puedan ser más conocidas en su labor debido a su mayor exposición a los medios de comunicación.

Por otro lado, el hecho de tener la confianza de los socios es una fortaleza ya que asegura ingresos a la entidad para poder desarrollar sus actividades.

b) Humanos

Los recursos humanos se fundamentan sobre todo en que, siendo una organización sin ánimo de lucro, su carácter moral y altruista se dedican en intentar ayudar, respetar y hacer valer los derechos humanos de los usuarios por parte de los 2190 empleados de ACCEM en España y sus 858 voluntarios. En Aragón, hay 51 empleados y 17 voluntarios.

Una de las debilidades ha sido el crecimiento en un corto plazo de tiempo en cuanto al numero de trabajadores y la no adaptación de las estructuras organizativas a este crecimiento.

En todo análisis interno por ello, debemos centrarnos en los puntos fuertes y débiles y de los que podemos ejercer un control.

3.3.2. Ventaja competitiva

Toda esta serie de recursos tiene un objetivo, que es conseguir una ventaja competitiva, que es la característica, habilidad, recurso o comportamiento que la protege del ataque directo de la competencia y le proporciona unos beneficios superiores a la media del sector.

Para que una organización se convierta en una ventaja competitiva debe poseer una característica valiosa y es valiosa cuando cumple alguna de estas características:

- Relevantes
- Raras- Escasas
- Costosas de imitar
- Insustituibles
- Durabilidad
- Complementariedad

Observando las características anteriormente citadas, podemos afirmar que ACCEM posee una ventaja competitiva que la vamos a explicar a continuación.

La organización tiene una buena marca gracias a su certificado de calidad, que avala el procedimiento y los protocolos de actuación de la organización tanto de forma interna como externa. Cabe destacar que las administraciones (estatales, autonómicas y locales) exigen que estas organizaciones tengan ese sello de calidad como garantía de una metodología de trabajo adecuada, por lo tanto, la organización presenta una gran fortaleza al tener un procedimiento creado desde la propia organización y certificado por agencias homologadas que avalan dicha metodología y procedimientos.

Actualmente, posee el certificado de calidad de la ISSO 9001:2015 que tiene validez desde el 17 de enero de 2018 hasta 14 de diciembre de 2019, que unido al manual de calidad demuestran la fiabilidad de ACCEM como organización y la cual debe ser la guía de la organización para llevar a cabo todas las actuaciones.

Dentro de la capacidad de mejora de sus intervenciones para darles una mayor calidad, ACCEM promueve grupos de mejora entre técnicos y técnicas, así como responsables de programa para evaluar las actuaciones que se están llevando a cabo y proponer ideas de mejora de cara a una mejor calidad de intervención, así como una adaptación de la respuesta al momento actual.

Como se explicaba anteriormente, ACCEM posee otra serie de características que le hacen poseer una ventaja competitiva y que es la experiencia como ONG. Es una credencial de la organización, ya que se encuentra en el Tercer Sector desde 1990 que hace que sea una seguridad acudir a la misma el hecho de estar durante casi 30 años ayudando a personas en situación de exclusión social.

Aunque ACCEM, se ha identificado siempre con el trabajo de la inmigración y personas solicitantes de protección internacional, no trabaja únicamente con este sector, sino que su campo de actuación abarca otros sectores de población, en situación de vulnerabilidad como son las personas sin hogar, mujeres que

sufren violencia de género, menores no acompañados, personas mayores que viven solas en sus hogares o programas de empleo con personas con dificultad en el acceso al mercado laboral. Esta evolución de ACCEM, es debido a las nuevas situaciones de vulnerabilidad, lo cual diferencia esta organización con respecto a otras que no han progresado y se han posicionado en su sector de población originario y por ello ACCEM obtiene esta una ventaja competitiva.

Por otro lado, la gran implicación de los técnicos y técnicas de ACCEM que están identificados con la misión y visión de la empresa, muestra una gran fortaleza para la organización.

Además, desde ACCEM apuesta por el lenguaje inclusivo, tanto a nivel externo como interno promoviendo una apuesta por la igualdad de género.

En conclusión, el hecho de poseer las características de relevante (Certificado de calidad), Raras-escasas (Pocas organizaciones se centran en varios sectores de exclusión social y poseer un lenguaje inclusivo) y difícil de imitar, permiten que tenga esta ventaja competitiva con el resto de las organizaciones, a pesar de poseer debilidades como la no adaptación de las estructuras al incremento de trabajadores, la no realización de estudios de la población con la que trabaja y la escasa visualización de la marca.

3.4. ANALISIS EXTERNO

El análisis del entorno empresarial se define como *“el proceso de buscar y recolectar información sobre eventos, tendencias y cambios externos a la empresa que guían su curso futuro de acción”* (Aguilar,1967).

Cuando analizamos los factores externos que existen dentro de una organización, utilizamos el análisis PESTEL, una herramienta que ayuda a analizar el entorno que envuelve a la organización y a continuación los vamos a exponer:

- (P-L) Ámbito político-legal: Incluye los factores administrativos, legales y políticos dentro de los que la organización debe operar. En este aspecto es esencial conocer toda la normativa vigente que, a la cual deben respetar y actuar en función de ellas. En esa dinámica, ACCEM, como hemos comentado anteriormente, está sujeta a la legislación de asociaciones, preservar los derechos humanos que fueron proclamados por la Asamblea General de las Naciones Unidas en París, el 10 de diciembre de 1948 y por ultimo regulados también por la ley de extranjería sobre derechos y libertades de los extranjeros en España y su integración social que está regulada en la ley Orgánica 4/2000 y que posteriormente ha sido modificada por las LO 8/2000, 14/2003 y 2/2009. Esto son una serie de obligaciones que la organización debe cumplir, por lo que un cambio de las mismas leyes podría concebirse como una amenaza, ya que en la actualidad se puede atribuir a una oportunidad debido a los parámetros a los que este sujeto de la legislación vigente y que son un marco de seguridad de una forma de actuación eficiente y atención a toda persona que se encuentre en riesgo de exclusión social.

Dentro de la última reforma (2/2009), unos ejemplos de modificación se pueden visualizar en su preámbulo, donde cita una serie de objetivos como son “Reforzar la integración como uno de los ejes centrales de la política de inmigración que, teniendo en cuenta el acervo de la Unión Europea en materia de inmigración y protección internacional, apuesta por lograr un marco de convivencia de identidades y culturas” y “Reforzar e institucionalizar el diálogo con las organizaciones de inmigrantes y con otras organizaciones con interés e implantación en el ámbito migratorio, incluyendo entre ellas a las organizaciones sindicales y empresariales más representativas, en la definición y desarrollo de la política migratoria”.

Se puede apreciar que con los objetivos que aparecen en la nueva reforma, las organizaciones que trabajan en materia de inmigración como es ACCEM van a tener un papel más relevante para conseguir la integración de esta población, siendo una oportunidad para la entidad.

- (E)Ámbito económico: Hace referencia a los aspectos económicos que pueden influir en la organización. En este apartado, se puede hablar como hemos comentado anteriormente sobre la financiación de la organización.

ACCEM se gestiona a través de fondos públicos y privados, los cuales muestran una gran confianza en la buena gestión económica y su transparencia, siendo así una oportunidad para ACCEM.

En Aragón en concreto, además de las financiaciones de sus socios, se conocen ayudas públicas por parte del gobierno de Aragón y la oficina de inmigración del Ministerio de Asuntos exteriores.

El entorno que engloba también en el apartado económico también puede estar sujeto a aspectos como el paro o la actual crisis del Estado de Bienestar.

Para el mantenimiento de la organización, las donaciones privadas son esenciales e importantes, pero asumen un papel que no les compete ya que el Estado es quien debería ejercer dicha función aumentando la cantidad de sus conciertos económicos.

La problemática es que, como Estado, debe ser el eje principal de ayuda y, por tanto, no debería ser tan importante las donaciones de la organización, siendo una amenaza la no excesiva implicación del Estado y depender de que los socios siempre puedan ayudar a la organización.

- (S)Ámbito socio-cultural: Son características demográficas, valores, creencias, actitudes hacia el trabajo y el ocio.

Las nuevas migraciones que están aconteciendo en la actualidad a España y otros miembros de la Unión Europea por las guerras que ocurren en sus países, ayuda que estas organizaciones sobrevivan, gracias al asilo que deben proporcionar a los usuarios.

Como se ha comentado anteriormente, ACCEM no solo ayuda a refugiados e inmigrantes y también, por ejemplo, a mujeres maltratadas y el hecho de que en la actualidad se esté fomentando la igualdad de género, ayuda a que se pueda fomentar más este tipo de organizaciones para ayudar a estas mujeres afectadas, por todo ello se puede concebir como una oportunidad.

- (T)Ámbito tecnológico: Es una fuente significativa de innovaciones tecnológicas. En la sociedad que encontramos hoy en día es muy importante el papel de las redes sociales. Por ello, para ACCEM, es muy importante mostrarse en este apartado a través de Facebook, Twitter, LinkedIn e Instagram. También, existe una aplicación llamada E-gorrión, en la que cada programa mete sus datos en esta aplicación interna para poder realizar la memoria anual cuantitativa. Para la realización de todas estas actividades, es importante estar equipado por una serie de recursos materiales importantes como ordenadores y proyectores.

ACCEM que lleva desde 1990 en el Tercer Sector ha visto cómo ha ido creciendo la importancia de la tecnología y el hecho de estar en la edad de las redes sociales es algo que ha llevado a ACCEM la creación de las cuentas anteriormente citadas.

En la actualidad, se ha instaurado una nueva innovación tecnológica que es el 5G y que permite trabajar de una forma más rápida y eficiente, lo cual puede ser una oportunidad para ACCEM si se acoge a esta nueva evolución.

- (E)Ámbito medioambiental: Son todas políticas medioambientales que influyen a la organización. Al estar concienciado con personas que se encuentran en riesgo de vulnerabilidad o exclusión social, es importante estar concienciado con aspectos realmente importantes de hoy en día como son el reciclaje, por ello en este sentido, ACCEM cumple la reglamentación en este ámbito promoviendo y fomentando el reciclaje dentro de su organización.

Por otro lado, la entrada de empresas en los concursos públicos, cuyo objetivo es el ánimo de lucro y no es tanto la calidad de servicio porque la empresa realiza ofertas a los concursos económicos más bajas y por lo tanto suelen tener más oportunidades a la hora de ser elegidos por la administración que se rige por factores económicos más que por factores técnicos, justo lo contrario que la organización sin ánimo de lucro, existiendo una amenaza de desaparición.

3.5. DAFO

El análisis DAFO es una técnica que sirve para recoger información sobre la organización tanto de aspectos internos como externos. Es una de las técnicas de diagnóstico más utilizada.

Su objetivo es ayudar a una organización a encontrar sus factores estratégicos críticos, para una vez identificados, usarlos y apoyar los cambios organizacionales.

El análisis DAFO se basa en dos pilares básicos:

- El análisis externo de la organización: Oportunidades y amenazas
- El análisis interno de la organización: Fortalezas y debilidades

La técnica DAFO es una herramienta indispensable en cualquier organización para poder conocer sus propias debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades para poder tener un mayor conocimiento propio, explotar todos los recursos propios y estar alerta a las adversidades externas a la organización. A continuación, se expondrá alguna de ellas:

Tabla 1. DAFO ACCEM

DEBILIDADES	AMENAZAS
<p>Poca visualización de la marca</p> <p>Poca adaptación de la estructura al crecimiento rápido del personal</p> <p>Escasa visualización de estudios de los colectivos con los que trabaja</p>	<p>Limitación de ayudas por parte del Estado</p> <p>Competencia de empresas con ánimo de lucro</p>
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<p>Gran número de financiadores públicos y privados</p> <p>Lenguaje inclusivo</p> <p>Gran implicación de los técnicos y técnicas de ACCEM</p> <p>Creación de grupos de mejora</p>	<p>La última reforma (2/2009) de la ley de extranjería proporciona ayuda a la integración y mas relevancia a las organizaciones que trabajan con personas inmigrantes</p> <p>Invención del 5G.</p>

Fuente: Elaboración propia

3.6. ESTRATEGIA DE ACCEM

Las estrategias son acciones adaptables a los acontecimientos que van surgiendo en el entorno, las cuales, deben ir ligadas a los idearios de la organización como explican los autores John B.Olsen y Doug Eadie (1982) como *“el esfuerzo disciplinado de producir decisiones y acciones fundamentales que acaben por definir lo que una organización es, lo que hace y por qué lo hace”*

Desde ACCEM se proponen una serie de programas para conseguir esa autonomía, pero no solo para un sector de población en concreto, sino que abarca mucho de los sectores que se encuentran en situación de vulnerabilidad y necesitan ayuda. Por ejemplo, en Aragón el sector de población que ayuda es el de refugiados e inmigrantes, desde otros territorios se ayuda a otros sectores de población, eso hace una ayuda más generalizada y que puedan gozar todos de las mismas oportunidades.

Al contar con numerosas subvenciones y ayudas, le hace llevar a cabo numerosos proyectos y de buena calidad, por lo que estas aportaciones y la captación de socios que ingresan capital a la organización es clave. En esta nueva sociedad, es clave el uso de tecnologías y tal como se ha comentado anteriormente, ACCEM no cuenta con grandes innovaciones tecnológicas, pero eso no impide que este a la actualidad llevando al día sus redes sociales y su página web para que puedan conocer todas personas lo que lleva a cabo y poder llegar a todas las personas interesadas.

Por último, estos programas son llevados a cabo a través de sus fuentes de financiación que, en este caso, son de los socios y las diferentes organizaciones que proporcionan capital.

Por todo ello, para realizar una correcta estrategia ha de observarse las diferentes estrategias básicas que según Michael Porter (1982) son:

- Liderazgo de costes: Su objetivo es obtener servicios de calidad a costes más reducidos, con respecto a la competencia, consiguiendo unos resultados superiores al promedio del sector.
- Segmentación del mercado: Ha de dirigirse a un sector en base a una o más características distintivas y su idea esta basada en la idea de que la empresa puede ofrecer su producto con una mayor eficacia respecto a sus competidores dentro del sector.
- Diferenciación del producto: Ofrecer un servicio como único, distinto o exclusivo para que el público lo pueda percibir como diferente respecto a los productos de la competencia.

La diferenciación del producto sería la más similar a lo que ofrece ACCEM, sin embargo, esta tipología de estrategia va dirigida a todo el mercado y ACCEM al trabajar con personas que se encuentran en una situación de exclusión social, no compartiría este tipo de estrategia ya que es un sector de la población en concreto.

El liderazgo de costes está basado en la reducción de costes para conseguir un mejor resultado respecto a la competencia, por lo que ACCEM no comparte este tipo de estrategia ya que no se centra en minimizar recursos financieros para posicionarse mejor con respecto a otras entidades. ACCEM no presta servicios de forma más económica, sino que siempre pretende conseguir más inversiones para invertirlas en mejorar sus actuaciones con la población con la que trabaja.

Por último, la segmentación puede ser de dos tipos: De costes o de producto. ACCEM comparte el ultimo tipo de estrategia ya que sus actuaciones van dirigidas a un sector de la población que se encuentra en situación de exclusión social por lo tanto el “producto”, que en este caso sería las actuaciones de la organización, va focalizado para una población con unas características concretas.

3.7. ACTUACIONES E INTERVENCIONES DE ACCEM

Como se ha comentado anteriormente, ACCEM trabaja con varios sectores de la población que se encuentra en situación de vulnerabilidad social por lo que para ello necesita la creación de varios programas de

intervención con personas altamente cualificadas para la completa intervención de esta, formando con ello un equipo multidisciplinar.

Al ser una ONG que trabaja con diferentes sectores de la población, es necesario la creación de numerosos programas que puedan ayudar a los mismos. Como hemos comentado anteriormente, ACCEM está llevando a cabo 170 programas a nivel estatal, con el fin de ayudar a estas personas a conseguir su propia autonomía. Como se puede apreciar, el grueso de las actuaciones está dirigida a personas inmigrantes, y más en concreto personas refugiadas, pero también trabaja con personas sin hogar, personas en situación de vulnerabilidad social y pobreza, etc.

Para desarrollar los programas es necesario la creación de un equipo multidisciplinar bien cualificado. Por ejemplo, en los programas relacionados con el programa de acogida de refugiados en Aragón, los miembros que ocupan este equipo son:

- Veinticinco profesionales entre trabajadores y trabajadoras sociales que desempeñan la función de técnico de intervención social
- Un psicólogo y una psicóloga
- Un abogado y una abogada
- Dos técnicas y un técnico de empleo
- Un coordinador de voluntariado
- Tres profesores de enseñanza del idioma castellano
- Un responsable de ACEEM en Aragón

Otro de los apartados esenciales, como en cualquier ONG, es el papel del voluntariado que reúne los valores que quiere transmitir ACCEM, ya que ese carácter altruista y de ayuda a los demás hace que su papel sea esencial en el desarrollo de todos y cada uno de los programas que se llevan a cabo.

3.8. PLAN DE ACTUACION

Desde ACCEM Zaragoza se trabaja para ayudar a los refugiados a través de una serie de programas que son los siguientes:

- **PROGRAMA PARA SOLICITANTES DE PROTECCION INTERNACIONAL**

Desde el programa lo que se pretende es una integración plena de personas solicitantes de protección internacional desde un punto de vista de trabajo integral, es decir todas las áreas que afectan a la vida de la persona como son los aspectos jurídicos, laborales, sociales, atención psicológica, etc.

Se trabaja con ellos en clases de español para que puedan conseguir la autonomía, que es el principal objetivo dentro del programa.

Todo este programa está bajo el régimen jurídico de la Ley 12/2009, de 30 de octubre, reguladora del derecho de asilo y de la protección subsidiaria y a una serie de directrices por parte de la Unión Europea. Esta ley obliga ya no solo a la propia organización, sino al gobierno de España a cumplir una serie de requisitos en el programa de acogida y el catálogo de servicios que debe ofrecer de forma igualitaria en todos los países, para que no existan países más atractivos que otros.

Los beneficiarios de este programa son los propios refugiados que deben cumplir una serie de requisitos para poder acogerse a este programa:

1. Ser solicitantes de la protección internacional
2. Llevar menos de cinco años residiendo en Europa

3. Carecer de recursos económicos

- **PROGRAMA MENAS**

Los MENA (Menores no acompañados) son todo niño o adolescente menor de 18 años que llegan a nuestro país a través de las costas y se encuentran separados de sus padres por lo que no tienen ningún tipo de ayuda en nuestro país.

Desde ACCEM se promueve centros de acogida para este sector de la población que son exclusivamente para los MENAS ya que necesitan su protección por su gran vulnerabilidad.

- **PROGRAMA ATENCION HUMANITARIA**

Se trata de una acogida integral al colectivo de inmigrantes que llegan por las costas y no solicitan la protección internacional en el que se promociona una ayuda completa, desde prestaciones económicas hasta orientación, apoyo y asesoramiento para que sus derechos no sean vulnerados.

También se realizan una serie de talleres de formación que ayudan a este sector de la población a su integración social.

- **PROGRAMA LOCAL PARA PERSONAS QUE HAN FINALIZADO EL PRIMER PROGRAMA Y NO HAN ALCANZADO OBJETIVOS Y NO ABANDONARLES**

Este programa, que es de ámbito local en Zaragoza, se trata única y exclusivamente para aquellas personas que no han podido conseguir la autonomía citada en el primer programa y que siguen necesitando intervención, como consecuencia de no haber conseguido asilo.

Desde ACCEM se ofrece este programa para seguir su acompañamiento y apoyo.

3.9. PLAN DE FINANCIACION

Para que ACCEM lleve a cabo todos sus programas, debe estar respaldado a una serie de financiaciones y de ayudas para conseguir todos y cada uno de sus fines.

A continuación, se va a exponer cuales son los principales financiadores tanto públicos como privados, que hacen posible realizar los más de 170 programas que tiene la organización.

ACCEM se divide, tal y como se aprecia en su página web, en financiadores (De la Unión Europea, estatales y de alguna Comunidad Autónoma), donantes y colaboradores. Algunos de ellos son:

- Financiadores
 - ✓ UE: Fondo social europeo, Fondo europeo para el retorno, Fondo europeo para los refugiados, Fondo de asilo, migración e integración, Fondo europeo para la integración
 - ✓ Estatales: Ministerio de empleo y seguridad social (secretaría general de inmigración y emigración y la dirección general de migraciones), Ministerio de interior y ministerio de sanidad, servicios sociales e igualdad.
 - ✓ Comunidad Autónoma: Andalucía, Asturias, Catilla - La Mancha, Castilla y León, Catalunya, Galicia, Comunidad de Madrid, Melilla, Región de Murcia y Comunitat Valenciana a través de sus gobiernos, diputaciones y ayuntamientos.
 - ✓ Financiadores privados: Obra social Fundación "La Caixa" Obra social "La Caixa", Ibercaja "Obra Social", gas natural fenosa, REWE group, Caritas Austria y Enagas
- Donantes: Alimerka, Altermia, Ikea, Iberdrola, Alcampo, Orona, Reasyre
- Colaboradores: Fundación telefónica, ticketea, fotomatón, amazon

Una vez visto cuales son los principales apoyos de ACCEM para poder llevar a cabo sus intervenciones, se va a mostrar uno de sus balances económicos correspondientes a los años 2016 y 2017.

En un ejemplo de transparencia en su organización, ACCEM hace su memoria anual de forma pública, para que todo el mundo pueda observar sus cuentas y su financiación y a continuación se mostrará:

Ilustración 5. Balance económico ACCEM 2016 Y 2017 Activo

BALANCES AL 31 DE DICIEMBRE DE 2017 y 2016
(Expresados en Euros)

ACTIVO	NOTA	31.12.17	31.12.16
A) ACTIVO NO CORRIENTE		4.534.449,57	3.961.700,29
I. Inmovilizado intangible	5	66.494,37	20.838,18
5. Aplicaciones informáticas		66.494,37	20.838,18
III. Inmovilizado material	6	4.136.376,73	3.686.885,04
1. Terrenos y construcciones		2.464.599,49	2.586.758,34
2. Instalaciones técnicas y otro inmovilizado material		1.671.777,24	1.100.126,70
IV. Inversiones inmobiliarias	7	328.330,89	250.729,49
1. Terrenos		146.911,66	148.342,98
2. Construcciones		181.419,23	102.386,51
V. Inversiones en entidades del grupo y asociadas a largo plazo	19	3.000,00	3.000,00
1. Instrumentos de Patrimonio		3.000,00	3.000,00
VI. Inversiones financieras a largo plazo	9.1	247,58	247,58
5. Otros activos financieros		247,58	247,58
B) ACTIVO CORRIENTE		42.217.599,74	12.597.488,20
III. Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar		16.824.776,83	3.483.950,09
1. Clientes por ventas y prestación de servicios	9.1	97.135,37	149.363,94
4. Personal	9.1	1.983,31	1.983,31
6. Otros créditos con las Administraciones Públicas	9.1	16.725.658,15	3.332.602,84
IV. Inversiones en entidades del grupo y asociadas a c.p	9.1/19	3.472,87	3.472,87
2. Créditos a Entidades		3.472,87	3.472,87
V. Inversiones financieras a corto plazo	9.1	447.303,88	321.264,34
2. Créditos a Entidades		780,25	1.172,79
5. Otros activos financieros		446.523,63	320.091,55
VI. Periodificaciones a corto plazo		-	44.203,36
VII. Efectivo y otros activos líquidos equivalentes	9.1	24.942.046,16	8.744.597,54
1. Tesorería		24.942.046,16	8.744.597,54
TOTAL ACTIVO (A+B)		46.752.049,31	16.559.188,49

Fuente: <https://www.accem.es/>

Ilustración 6. Balance económico ACCEM 2016 Y 2017 (Patrimonio neto y pasivo)

Ejercicio 2017

BALANCES AL 31 DE DICIEMBRE DE 2017 y 2016
(Expresados en Euros)

PATRIMONIO NETO Y PASIVO		NOTA	31.12.17	31.12.16
A) PATRIMONIO NETO			45.089.899,91	14.499.970,06
A-1) Fondos propios	11		209.875,55	371.190,47
II. Reservas			50.343,37	50.343,37
2. Otras reservas			50.343,37	50.343,37
III. Excedentes de ejercicios anteriores			320.847,10	314.494,55
1. Remanente			320.847,10	314.494,55
IV. Excedentes del ejercicio	3		(161.314,92)	6.352,55
A-3) Subvenciones, donaciones y legados recibidos	15		44.880.024,36	14.128.779,59
C) PASIVO CORRIENTE			1.662.149,40	2.059.218,43
I. Provisiones a corto plazo	14		-	1.519,75
II. Deudas a corto plazo			27.268,67	821.254,70
2. Deudas con entidades de crédito	16		-	821.254,70
3. Otros pasivos financieros			27.268,67	-
IV. Beneficiarios acreedores	9.2		-	818,91
V. Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar			1.634.880,73	1.235.625,07
3. Acreedores varios	9.2		408.538,10	332.236,61
4. Personal	9.2		45.715,36	17.000,00
6. Otras deudas con las Administraciones Públicas	10		1.180.627,27	886.388,46
TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO (A+B+C)			46.752.049,31	16.559.188,49

FUENTE: <https://www.accem.es/>

Para realizar un análisis más exhaustivo sobre todo este apartado, se ha realizado una comparativa del balance económico del 2016 y 2017, para posteriormente calcular una serie de ratios, mostrando más claramente los datos.

Se explicarán y calcularán las ratios sobre lo que se llama “Fondo de maniobra”, “Liquidez general”, “Ratio de Garantía” y “Liquidez Inmediata”

El fondo de maniobra es una garantía de solvencia financiera y de liquidez a corto plazo y que sirve como medida de la capacidad que tiene una organización para desarrollar sus actividades.

Este parámetro nos sirve como referencia de la evolución de la financiación en la organización a corto plazo, para ello es conveniente que la diferencia de los cálculos que se realizan sea positiva ya que con ello nos asegura una correcta gestión financiera a largo plazo.

Su cálculo es la diferencia entre el activo corriente y el pasivo corriente.

- **Fondo de maniobra (2016):** Activo Corriente-Pasivo Corriente: $12.597.488,20 - 2.059.218,43 = 10.538.269,77 \text{ €}$
- **Fondo de maniobra (2017):** Activo Corriente-Pasivo Corriente: $42.217.599,74 - 1.662.149,40 = 40.555.450,34 \text{ €}$

Como se puede apreciar, durante el año 2016, ACCEM mostró una garantía de solvencia financiera y de liquidez a corto plazo, lo que permitía llevar a cabo todas sus actividades con una gran calidad y siendo multiplicado por cuatro en el año 2017 con respecto al año 2016, aumentando aún más esa garantía.

La liquidez general mide la capacidad de la empresa para hacer frente a las deudas a corto plazo, demostrando con ello una ratio de solvencia, siendo esencial el cálculo de dicho parámetro para poder cumplir con las obligaciones de la organización (programas, proyectos...), así como el principio básico de toda organización que es su supervivencia y que, obteniendo un parámetro adecuado, garantiza la viabilidad de esta. Su cálculo es el cociente entre el activo corriente y el pasivo corriente.

- **Liquidez general (2016):** Activo Corriente/ Pasivo Corriente; $12.597.488,20 / 2.059.218,43 = 6,117$
- **Liquidez general (2017):** Activo Corriente / Pasivo Corriente; $42.217.599,74 / 1.662.149,40 = 25,399$

Estos ratios superiores a uno muestran solvencia por parte de la organización y que por lo tanto ayuda a su viabilidad a corto plazo, siendo aumentada, como en la ratio anterior, del año 2016 al año 2017. A pesar de mostrar unas buenas cifras en esta ratio, el hecho de tener buenas cifras puede ser contraproducente ya que puede indicar un exceso de bienes sin invertir y, por tanto, sin ser productivos.

El ratio de garantía mide si la organización tiene capacidad de afrontar sus obligaciones con la totalidad de sus activos, por lo que relaciona todo lo que tiene con todo lo que debe. Su cálculo es el cociente entre el activo total y el pasivo exigible, que en los casos que a continuación se mostrarán son únicamente el pasivo corriente que es el que aparece en el balance económico.

- **Ratio de garantía (2016):** Total activo/ Total pasivo (exigible); $16.559.188,49 / 2.059.218,43 = 8,041$
- **Ratio de garantía (2017):** Total activo/ Total pasivo (exigible); $46.752.049,31 / 1.662.149,40 = 28,127$

Este ratio vuelve a mostrar capacidad para poder afrontar todas sus obligaciones, tanto en el año 2016 como en el 2017, consiguiendo en este último año otro aumento significativo.

La ratio de liquidez inmediata mide la capacidad de la organización de afrontar las deudas a corto plazo a partir de sus activos, siendo su cálculo el cociente de Disponible + Realizable entre el Pasivo Corriente.

- **Ratio de liquidez (2016):** $(12.597.488,20 - 0) / 2.059.218,43 = 6,117$
- **Ratio de liquidez (2017):** $(42.217.599,74 - 0) / 1.662.149,40 = 25,399$

Observando los resultados se aprecia que la organización puede afrontar la deuda a corto plazo gracias a sus activos, consiguiendo una gran evolución del año 2016 al año 2017.

Por otro lado, cabe destacar que el ratio de liquidez coincide con el ratio de liquidez general al no presentar existencias en el balance económico.

Por último, se comentarán tres aspectos muy importantes dentro de toda organización que son la rentabilidad económica, la rentabilidad financiera y ratio de endeudamiento, con datos facilitados en la cuenta de resultados (Ver anexo 1)

La rentabilidad económica mide la eficiencia que tiene una empresa en función de sus recursos económicos o activos para conseguir beneficios. Su cálculo es BAII (Beneficios antes de impuestos) / Activo total.

- **Rentabilidad económica (2016):** $152.901,48 / 16.559.188,49 = 0,00923$
- **Rentabilidad económica (2017):** $191.166,4 / 46.752.049,31 = 0,00408$

Las rentabilidades económicas se suelen mostrar en porcentajes y serían 0,923% en 2016 y 0,408% en 2017, siendo porcentajes positivos, aunque bajos y siendo señal de preocupación ya que, si se reducen sus ingresos, obtenga menos subvenciones o donaciones ACCEM puede tener problemas de viabilidad.

La rentabilidad financiera es la propia rentabilidad del capital, es decir, el rendimiento que reciben los propios accionistas tras su inversión. Su cálculo es BDII (Beneficios después de impuestos) / Fondos propios.

- **Rentabilidad financiera (2016):** $3.812.794,54 / 371.190,47 = 10,271$
- **Rentabilidad financiera (2017):** $30.589.929,85 / 209.875,55 = 145,752$

La rentabilidad financiera vemos que no es demasiado elevada pero que ha sufrido un gran aumento del año 2016 al año 2017, muestra una posición más fuerte frente a imprevistos de tesorería.

El ratio de endeudamiento calcula la relación entre las deudas y de los fondos propios (patrimonio neto) y su resultado demuestra si se depende mucho o no de las financiaciones ajenas. Su calculo es: Pasivo/ Patrimonio Neto.

- **Ratio Endeudamiento (2016):** $2.059.218,43 / 14.499.970,06 = 0,142$
- **Ratio Endeudamiento (2017):** $1.662.149,40 / 45.089.899,91 = 0,036$

Este ratio muestra que desde 2016 a 2017 se ha reducido y es un hecho favorable para la organización ya que cuanto menor es la ratio, se tiene una mayor autonomía financiera y con estos resultados se aprecia que tiene dicha autonomía.

3.10. GESTION DE PERSONAL

Dentro de toda organización sin ánimo de lucro, uno de los pilares fundamentales es el voluntariado que hace que todos los programas puedan llevarse a cabo y puedan complementar el trabajo de cada uno de los profesionales que conforman la organización.

Como hemos visto anteriormente, uno de los principios que más definen esta organización es el compromiso social, por lo que la participación es clave y fundamental para poder colaborar en ACCEM y ayudar a los sectores más vulnerables.

Para poder formar parte del voluntariado es necesario la cumplimentación de un formulario en su página web en los que rellenar tus datos para que puedan contactar contigo.

Desde ACCEM se intenta promocionar el voluntariado y poder trabajar con diversos sectores de la población y se puede apreciar así en su página web donde muestra estos ámbitos

- Refugio e inmigración
- Pobreza y exclusión social
- Sociedad diversa (Barrios por integración)
- Derechos (Igualdad de trato)
- Vulnerables (Infancia, adolescencia, tercera edad.)
- Formación: Aprendizaje del idioma (castellano/ lenguas autonómicas), habilidades sociales, alfabetización informática, talleres, etc.
- Voluntariado virtual: Apoyo a la entidad en la difusión vía redes sociales.

En el voluntariado y la contratación de personal otro de los aspectos fundamentales es la igualdad de性, como se puede apreciar en sus datos. En España ACCEM lo conforman 2190 personas, 1332 trabajadores asalariados de los cuales 978 son mujeres y 354 hombres y 858 son voluntarios, de los cuales 617 son mujeres y 241 hombres, por lo que vemos que el 73 % de los trabajadores asalariados son mujeres. En el caso de voluntarios el 72% son mujeres.

Otro factor a tener en cuenta dentro de la organización es promover la diversidad ya que sería incongruente la no integración de otras nacionalidades a la sociedad y no poder dar una oportunidad laboral a otras personas de otro país. La plantilla de ACCEM está conformado por personas de 40 nacionalidades diferentes en el ámbito de trabajadores asalariados y siendo 42 nacionalidades en el ámbito del voluntariado.

En el ámbito de la formación, tanto de voluntarios como de profesionales, ACCEM ofrece una serie de cursos totalmente gratuitos del Tercer Sector de Acción Social y de la administración pública.

Los cursos son:

- Cursos gratuitos sobre protección internacional: El programa consiste en proporcionar un mayor conocimiento a las personas que conforman ACCEM para dar respuesta a las demandas de los usuarios en el ámbito genérico de la protección internacional de los usuarios para una buena estrategia de gestión del conocimiento que impulse una mejora en la atención e integración sociolaboral del colectivo.
- Cursos gratuitos para formación y perfeccionamiento de profesionales: Para comenzar, el curso está dividido en seis bloques:
 1. Recursos humanos
 2. Gestión
 3. Realización de proyectos
 4. Intervención directa
 5. Campañas y comunicación
 6. Igualdad de género

En este curso, la formación va dirigida íntegramente a las personas que conforman un grupo heterogéneo, donde se les da una serie de nociones para la integración social de personas en riesgo de exclusión social.

Estos cursos se proporcionan a nivel estatal pero también existen numerosos cursos en algunas provincias para los profesionales. Algunos ejemplos en el año 2019 son: “Impacto psicológico del proceso de asilo” que lo podemos encontrar en Guadalajara, Barcelona Valencia y Valladolid o “Sensibilización para la igualdad de trato y la no discriminación” en Cartagena y Barcelona.

A la hora de selección del personal profesional, ACCEM promociona los puestos de trabajo vacantes nacionales de manera interna. Esto quiere decir que hace llegar a todos los miembros que conforman ACCEM sobre el puesto vacante que ha de realizar, la jornada de trabajo, el lugar donde debe realizar la labor y una serie de requisitos para el puesto de trabajo. Todo ello se presenta en la Ilustración 7.

Posteriormente, si el proceso de selección no ha evolucionado de manera interna, ACCEM pone a disposición los puestos de trabajo en internet a través de dos páginas web: <https://es.linkedin.com/> y <https://www.hacesfalta.org/>.

Ilustración 7. Requisitos laborales ACCEM

Técnico/a Inserción Laboral – Protección Internacional					
<ul style="list-style-type: none"> • Diseño, desarrollo, seguimiento y evaluación de itinerarios integrados individualizados de inserción laboral. • Información, orientación y asesoramiento socio-laboral. Entrevistas socio-laborales (con identificación de las competencias socio-profesionales y elaboración de balances de competencias socio-profesionales). • Gestión de trámites para la homologación/convalidación de títulos académicos. • Acompañamiento y seguimiento técnico. • Programación, diseño y desarrollo de las actividades destinadas a la orientación laboral: tanto individuales como grupales. • Elaboración de material didáctico y material para la orientación formativo-laboral. • Diseño e impartición de módulo /talleres formativos para la inserción. • Elaboración de informes y memorias técnicas. • Identificación de dispositivos de Formación Ocupacional/Profesional; identificación de oferta formativa; acompañamiento para el acceso y seguimiento de las personas beneficiarias en los dispositivos de Formación Ocupacional/Profesional. • Contacto y relación con el ámbito empresarial; identificación y elaboración de los perfiles demandados por el tejido empresarial del territorio de intervención. • Acciones de prospección empresarial; identificación de actividad potencial de empleo. • Intermediación laboral. • Asesoramiento a empresas para la contratación. 					
Madrid					
<table border="1"> <tr> <td>Contrato de interinidad Jornada completa</td> <td>Titulación</td> <td>Diplomatura, Licenciatura o Grado en el ámbito de las Humanidades y las CC Sociales.</td> </tr> </table>			Contrato de interinidad Jornada completa	Titulación	Diplomatura, Licenciatura o Grado en el ámbito de las Humanidades y las CC Sociales.
Contrato de interinidad Jornada completa	Titulación	Diplomatura, Licenciatura o Grado en el ámbito de las Humanidades y las CC Sociales.			
Grupo profesional 1					
20/05/2019	Fecha incorporación	Inmediata			
<ul style="list-style-type: none"> • Diplomatura, Licenciatura o Grado en el ámbito de las Humanidades y las CC Sociales. • Conocimientos sobre el ámbito de la Protección Internacional y extranjería. • Conocimientos y experiencia en el desarrollo de programas de inserción laboral y de acceso al empleo. • Idiomas (nivel de conversación alto en al menos 1 de los siguientes): inglés, francés, árabe. • Habilidad para la comunicación escrita. • Conocimiento de los trámites para la homologación/convalidación de títulos académicos. • Conocimiento de los dispositivos de formación para el empleo. • Conocimiento del ámbito empresarial. • Conocimiento de las tendencias y demandas del mercado de trabajo. 					
Según convenio					

Fuente: <https://www.accem.es/>

CONCLUSIONES

En el presente trabajo se ha realizado el análisis estratégico de ACCEM, además de mostrar las actuaciones que realiza la organización en cuanto a gestión en los ámbitos económico, financiero, gestión de recursos humanos, calidad, así como buenas prácticas en la que se incluye la gestión del voluntariado, un pilar muy importante en la organización.

No se puede considerar a ACCEM como una asociación que acaba de surgir, ya que existe en nuestra sociedad desde 1990 y en su evolución, ha ido adaptándose a las necesidades que han ido surgiendo en nuestra sociedad, así como dando respuestas a las mismas.

Por ejemplo, el fenómeno de solicitantes de protección internacional, comúnmente conocidos como acogida a refugiados, es de actualidad en los últimos años por los conflictos bélicos que ocurren a diario y por ello, gracias a los tratados y convenios entre diferentes países, este tipo de organizaciones puede proporcionar ayuda a estas personas que carecen de recursos.

Este es uno de los elementos diferenciales de ACCEM, su capacidad de adaptación y la creación de nuevos programas, más eficientes y mejor adaptadas a las nuevas realidades sociales.

En cuanto a los recursos que posee ACCEM Zaragoza es una muestra evidente de la calidad de sus servicios ya que está equipado con un local para llevar a cabo una buena gestión e intervención, así como poder desarrollar sus actividades y acompañar a estos usuarios a conseguir sus objetivos de integración social, que van ligados a los valores que enfatiza ACCEM.

Como todas las organizaciones, presenta sus debilidades y amenazas que intentan analizarlas y modificar aquellas que no den respuesta a las necesidades actuales con la creación a nivel interno de grupos de mejora que promueven el debate y nuevas propuestas de actuación.

En este sentido, cabe destacar la irrupción de empresas cuyo principal objetivo es el ánimo de lucro y por lo tanto no es tan importante la calidad del proyecto, relegando a un segundo plano la calidad del servicio.

Por otro lado, la poca visualización de la marca hace que ACCEM esté menos presente en los medios y por lo tanto se le conozca menos frente a otras organizaciones que presentan por este ámbito de actuación.

ACCEM apuesta por el trabajo multidisciplinar dándole una visión desde las distintas disciplinas en el acompañamiento de los procesos con las personas que trabaja dándole un sentido global a la intervención, siendo de esta manera más completa y eficaz.

Como en toda organización no lucrativa, el hecho diferencial es el voluntariado (858 personas a nivel nacional), clave en todas sus actuaciones ya que sin ellos no se podría llevar a cabo los más de 170 programas que tiene la organización a nivel nacional y seis programas a nivel regional. El voluntariado aporta a la organización un valor añadido y acoge la respuesta a las inquietudes de la sociedad civil dando respuesta y comprometiéndose a través de esta organización a determinadas problemáticas sociales.

Por otro lado, cabe destacar también la promoción por la igualdad de género, ya que gracias a los datos recabados y, que se han mostrado anteriormente en el apartado de gestión de personal, las mujeres están totalmente involucradas en la organización, formando el 72% del voluntariado y el 73 % del número total de profesionales, se conciencia con la igualdad de ambos性, siendo el lenguaje inclusivo uno de sus ejemplos.

En cuanto a los procesos de selección de personal, se trata de ser lo más riguroso posible para comprobar que los profesionales están concienciados con la problemática con la que van a trabajar y por ello, buscan que las personas que ingresan en la organización cumplan unos parámetros y tengan un perfil determinado para llevar a cabo la gestión de los proyectos.

En estos procesos de selección se enfatiza mucho en que las personas en que las personas que se van a integrar en la organización tengan una identificación con la misión, visión y los valores que ACCEM representa.

ACCEM promueve y favorece la participación en procesos formativos externos, así como los internos, siendo un elemento diferenciador que ayuda a crecer profesionalmente y ser más competente a todas las personas que componen la organización, y como consecuencia, dotando de más calidad a sus proyectos.

En la actualidad, ACCEM Zaragoza, centra su atención en diferentes proyectos, los solicitantes de protección internacional, así como programas de atención a menores no acompañados (MENAS), con el objetivo principal de conseguir un proyecto de una nueva vida de estas personas.

Para ello, desde la organización, tanto profesionales como voluntarios, se ponen a su disposición para ayudarles a través de asesoramiento y acompañamiento en los procesos. Algunos ejemplos son la atención jurídica y psicológica que se les ofrece, acompañamiento en la búsqueda de empleo, impartirles clases de idioma o talleres de habilidades sociales, unido a las ayudas económicas y la facilitación en la búsqueda de viviendas como parte importante en el proceso de inserción.

En lo relativo al ámbito económico, ACCEM demuestra a través de sus memorias y sus auditorias, disponibles en su pagina web, que posee una solvencia económica para poder mantener sus programas, así como afrontar nuevos retos y necesidades

Como opinión, sería correcto añadir que ACCEM presenta mas fortalezas que debilidades, hecho que ocurre en toda organización, pero muestra su empeño en poder mejorar cada día más sus servicios y ayudar a todas las personas que necesiten su apoyo, mostrando con ello su capacidad de adaptación a los nuevos fenómenos que surgen en nuestra sociedad y que es el motivo por el cual toda organización no lucrativa es esencial en la actualidad.

Como propuesta de mejora, se podría realizar una mejor gestión de su posicionamiento en medios de comunicación para dar a conocer a la sociedad su función importante que esta llevando a cabo actualmente.

En lo referente a sus redes sociales, se podría descentralizar su gestión, y que cada Comunidad Autónoma pueda llevar a cabo su propio funcionamiento, para estar más próximos a la realidad de cada territorio.

En conclusión, valores como cooperación, empatía, la solidaridad, justicia social y el hecho de poder ayudar a personas en situación vulnerable, es lo que hace que ACCEM tenga un gran catálogo de servicios y programas de calidad marcando ese hecho diferencial respecto a otras entidades dentro del Tercer Sector.

BIBLIOGRAFIA

- Aguilar, F. J. (1967). Scanning the business environment. Macmillan.
- Alberich, T. (2002). Guía fácil de asociaciones. Manual de Gestión.
- Alberich T. (2018). La participación de las organizaciones no lucrativas. Editorial Dykinson.
- De Asís, A., Caro, A., Moraleda, V, y Téllez, J (2007). Mas de cien consultas frecuentes de las ONL. Fundación Luis Vives.
- DECRETO 260/2012, de 4 de diciembre, del Gobierno de Aragón, por el que se regula el Registro General de Asociaciones de la Comunidad Autónoma de Aragón. Artículo I
- Convención sobre el Estatuto de los Refugiados de 28 de Julio de 1951. Ginebra. Articulo I.
- Eyre, L., & Eyre, R. M. (1999). Hablemos de sexo: aprenda a conversar con sus hijos sobre el sexo, una guía paso a paso para padres. Norma.
- Franklin Fincowsky, E. B. (2013). Organización de empresas. Editorial McGraw Hill, cuarta edición. México.
- Karlöf, B. (1993). Práctica de la estrategia. Granica.
- Ley Orgánica 2/2009, de 11 de diciembre
- Mundial, B. (2004). Banco Mundial.
- Navas, J.E. y Guerras, L.A. (2006): La Dirección Estratégica de la Empresa. 3^a Edición. Civitas: Madrid
- OCDE (1988). Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico
- Olsen, J. B., & Eadie, D. C. (1982). The game plan: Governance with foresight (Vol. 1). Natl Governors Assn.
- Potter, M. E. (1982). Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors.
- Victoria, J. V. (2008). Análisis estratégico de la empresa. Editorial Paraninfo.
- Vives, F. L. (2010). Anuario del Tercer Sector de Acción Social en España 2012.

ANEXO I

Ilustración 8. Cuentas de resultados ACCEM 2016 y 2017

	NOTA	2017	2016
A) EXCEDENTE DEL EJERCICIO			
1. Ingresos de la entidad por la actividad propia	13.4	39.669.554,00	26.085.867,39
c) Ingresos de promociones, patrocinadores y colaboraciones		208.639,50	251.672,32
d) Subvenciones imputadas al excedente del ejercicio		39.480.914,50	25.834.195,07
2. Ventas y otros ingresos de la actividad mercantil		5.515.446,79	4.074.348,57
3. Gastos por ayudas y otros		(15.727.878,04)	(7.662.676,12)
a) Ayudas monetarias	13.2	(15.706.423,71)	(7.650.431,84)
d) Reintegro de subvenciones, donaciones y legados		(21.454,33)	(12.244,28)
7. Otros ingresos de la actividad	13.5	245.673,99	193.731,50
8. Gastos de personal		(22.164.935,49)	(17.070.788,15)
a) Sueldos, salarios y similares		(16.884.446,09)	(12.951.069,79)
b) Cargas sociales	13.3	(5.280.489,40)	(4.119.718,36)
9. Otros gastos de la actividad		(7.311.445,98)	(5.435.953,09)
a) Servicios exteriores		(7.264.628,46)	(5.326.487,87)
b) Tributos		(36.847,10)	(13.278,69)
d) Otros gastos de gestión corriente		(9.970,42)	(98.186,53)
10. Amortización de inmovilizado	5.6.7	(356.510,25)	(279.795,94)
11. Subvenciones, donaciones y legados de capital traspasados al resto del ejercicio	13.4	321.375,58	254.651,06
a) Subvenciones de capital traspasadas al excedente del ejercicio		321.375,58	254.651,06
12. Exceso de provisiones	14	-	-
13. Deterioro y resultado por enajenaciones del inmovilizado		-	-
a) Deterioro y pérdidas	9.1	-	-
Otros resultados		(114,20)	(6.483,74)
A.1) EXCEDENTE DE LA ACTIVIDAD		191.166,40	152.901,48
13. Ingresos financieros	9.3	308,14	87,75
b) De valores negociables y otros instrumentos financieros		308,14	87,75
b2) De terceros		308,14	87,75
14. Gastos financieros	9.3	(352.789,46)	(146.636,68)
b) Por deudas con terceros		(352.789,46)	(146.636,68)
17. Diferencias de cambio		-	-
18. Deterioro y resultado por enajenaciones de instrumentos financieros		-	-
a) Deterioro y pérdidas	9.1	-	-
A.2) EXCEDENTE DE LAS OPERACIONES FINANCIERAS		(352.481,32)	(146.540,93)
A.3) EXCEDENTE ANTES DE IMPUESTOS		(161.314,92)	6.352,55
19. Impuesto sobre beneficios		-	-
A.4) Variación del patrimonio neto reconocido en el excedente del ejercicio		(161.314,92)	6.352,55

(continua)

(continuación)

B) Ingresos y gastos imputados directamente en el patrimonio neto			
1. Activos financieros disponibles para la venta			-
3. Subvenciones recibidas	15	62.811.342,15	30.235.190,11
4. Donaciones y legados recibidos			-
6. Efecto impositivo			-
B.1) Variación del patrimonio neto por ingresos y gastos reconocidos directamente al patrimonio neto		62.811.342,15	30.235.190,11
C) Reclasificaciones al excedente del ejercicio			
1. Activos financieros disponibles para la venta			-
3. Subvenciones recibidas	15	(32.464.339,45)	(26.088.846,13)
4. Donaciones y legados recibidos			-
5. Efecto impositivo			-
C.1) Variación del patrimonio neto por reclasificaciones al excedente del ejercicio		(32.464.339,45)	(26.088.846,13)
D) Variaciones de patrimonio neto por ingresos y gastos imputados directamente al patrimonio neto			
		30.347.002,70	4.146.343,98
E) Ajustes por cambios de criterio			
F) Ajustes por errores			
G) Variaciones en la dotación fundacional o fondo social			
H) Otras variaciones			
		242.927,15	(339.901,99)
I) RESULTADO TOTAL, VARIACIÓN DEL PATRIMONIO NETO DEL EJERCICIO			
		30.589.929,85	3.812.794,54

Las notas de la memoria adjunta son parte integrante de las cuentas anuales al 31 de diciembre de 2017.

Fuente: <https://www.accem.es/>