

PLAN ESTRATÉGICO

2026 – 2029

Revisión del Plan Estratégico 2023–2025 y adecuación al Plan de Fortalecimiento de la Economía Social

Integra el análisis estratégico del Centro Especial de Empleo y el nuevo cuadro de mando de la entidad

Plan aprobado por la Junta Directiva de AMIMET el 10/09/2026

Documento elaborado en el marco de las ayudas al fortalecimiento de entidades de la economía social (CEPES)

ÍNDICE

1. Presentación: por qué revisamos el plan.....	3
2. AMIMET hoy: la asociación y sus dos áreas de actividad	4
3. Diagnóstico estratégico actualizado	6
4. Misión, visión y valores	12
5. Líneas estratégicas 2026-2029	15
6. Cuadro de mando estratégico	23
7. Seguimiento, gobernanza y calendario	26
8. Alineación con el Plan de Fortalecimiento y los ODS	27

Actividad enmarcada dentro de las actuaciones de la operación EmpleaRMET FSE+ que tiene como fin la inclusión laboral duradera de personas pertenecientes a grupos sociales vulnerables a través de apoyos profesionales específicos a su proceso formativo, de acceso y mantenimiento en el empleo, así como el desarrollo de planes para el fortalecimiento o la consolidación de las empresas y entidades de la Economía Social que tienen por objeto social dicha inserción. Expediente: 241.a03017.i.M Convocatoria de CEPES de ayudas del FSE+, a través del Programa de Empleo, Educación, Formación y Economía Social (EFESO).

1. Presentación: por qué revisamos el plan

AMIMET nace en 1979 con el objetivo de defender los derechos de las personas con discapacidad y promover su plena participación en todos los ámbitos de la vida. Desarrolla su actividad en toda la Comunidad Foral de Navarra, y muy especialmente en Tudela y la Ribera. Es una entidad declarada de Utilidad Pública desde 2006.

El Plan Estratégico 2023-2025 marcó la hoja de ruta de la asociación en un periodo de crecimiento y redefinición. Concluido ese ciclo, la entidad aborda ahora su revisión con tres finalidades:

- **Evaluar y consolidar** los avances logrados en los cinco ejes del plan anterior, dando continuidad a lo que funciona.
- **Incorporar la dimensión empresarial al plan**, con un análisis estratégico completo del Centro Especial de Empleo de Iniciativa Social (CEE Canraso): análisis DAFO y CAME, análisis del entorno (PESTEL), matriz de Abell por unidades de negocio, segmentación de clientes y propuesta de estructura comercial.
- **Adecuar el plan al Plan de Fortalecimiento de la Economía Social**, alineando misión, visión, líneas estratégicas y sistema de medición con los objetivos de fortalecimiento, profesionalización, sostenibilidad y digitalización que promueven CEPES y las administraciones públicas para las entidades del sector.

Resultado de la revisión. Este documento actualiza la misión, la visión y los valores de AMIMET; reformula las líneas estratégicas pasando de cinco ejes sociales a siete líneas que integran también la sostenibilidad económica del CEE y el fortalecimiento organizativo; y dota a la entidad, por primera vez, de un cuadro de mando estratégico con indicadores, metas anuales y responsables.

1.1. Marco de la revisión: el fortalecimiento de la economía social

AMIMET es una entidad de la economía social navarra: una asociación de utilidad pública que combina un Área Social de programas y servicios con un Área Empresarial articulada en torno a un Centro Especial de Empleo de Iniciativa Social. El Plan de Fortalecimiento de la Economía Social persigue que entidades como AMIMET refuercen su gestión, profesionalicen sus estructuras, diversifiquen sus ingresos y midan su impacto. Esta revisión responde punto por punto a ese mandato:

Qué pide el fortalecimiento de la economía social	Cómo responde este plan
Planificación estratégica formalizada y actualizada	Revisión completa del plan: misión, visión, valores y 7 líneas estratégicas 2026–2029
Sostenibilidad económica y menor dependencia de subvenciones	Línea 5 (captación de fondos) y Línea 6 (desarrollo comercial del CEE), con metas cuantificadas
Profesionalización y gestión avanzada	Línea 7: definición de puestos, procesos internos, formación y digitalización
Medición de resultados e impacto	Cuadro de mando estratégico con 24 indicadores, línea de base, metas anuales y responsables
Intercooperación y alianzas del sector	Alianzas con otros CEE, trabajo en red con entidades sociales y participación en estructuras de segundo nivel

2. AMIMET hoy: la asociación y sus dos áreas de actividad

AMIMET reúne bajo una misma misión dos áreas complementarias que se refuerzan mutuamente: el Área Social, que garantiza la atención integral a las personas con discapacidad y sus familias, y el Área Empresarial, que genera empleo protegido y recursos propios a través del CEE de Iniciativa Social.

ÁREA SOCIAL Atención integral a personas con discapacidad y salud mental	ÁREA EMPRESARIAL CEE de Iniciativa Social Canraso: empleo protegido y actividad productiva
• 14 programas: ocio, respiro familiar, transporte adaptado, voluntariado, vacaciones, salud («Me Cuido», «Actívate»), Campo de Colores, orientación laboral, vivienda con apoyo, igualdad, participación ciudadana y Centro Ocupacional Traslapunte. • Equipo multidisciplinar: trabajo social, psicología, terapia ocupacional, educación e integración social. • Certificación de calidad ISO 9001 y evaluación continua de la satisfacción.	• 8 unidades de negocio: montajes industriales, servicios externos, textil, logística-almacenaje, etiquetado, picking & packing, papelería y comunicación gráfica, y reparaciones plásticas. • 2,83 M€ de facturación en 2023 y en torno a 150 puestos de trabajo vinculados a las líneas productivas. • Nave logística de 4.000 m² con SGA por radiofrecuencia.

2.1. Gobierno y equipo

El órgano de gobierno de AMIMET es la Asamblea General de personas asociadas, que designa una Junta Directiva encargada de marcar las directrices de la entidad. La gestión operativa recae en la Dirección General, apoyada en un equipo técnico multidisciplinar.

En el marco de esta revisión, la entidad ha formalizado el documento de definición de puestos de la asociación, que describe los perfiles profesionales, sus funciones, competencias y relaciones jerárquicas: terapia ocupacional (salud mental y centro ocupacional), coordinación de proyectos de salud mental, psicología, trabajo social (coordinación de la asociación y orientación laboral), educación social (viviendas y jardín terapéutico), integración social y laboral, y responsable de ocio y tiempo libre, entre otros. La formalización de estos perfiles clarifica responsabilidades, facilita la coordinación del equipo y ordena el relevo y la incorporación de nuevas personas; es, de hecho, una de las primeras medidas de fortalecimiento organizativo ya ejecutadas.

2.2. Estructura comercial del CEE

El área empresarial cuenta con un equipo comercial de tres personas con funciones específicas por líneas de negocio (textil y servicios; industria; contactos telefónicos y reparaciones plásticas), apoyado directamente por la Dirección General, que asume parte de la función comercial. En el proceso de revisión se ha identificado la necesidad de organizar esta red por criterios de cartera, producto y territorio, definir procesos de venta y seguimiento de clientes, y delegar progresivamente la función comercial desde la dirección hacia el equipo. Estas medidas se recogen en la Línea Estratégica 6.

3. Diagnóstico estratégico actualizado

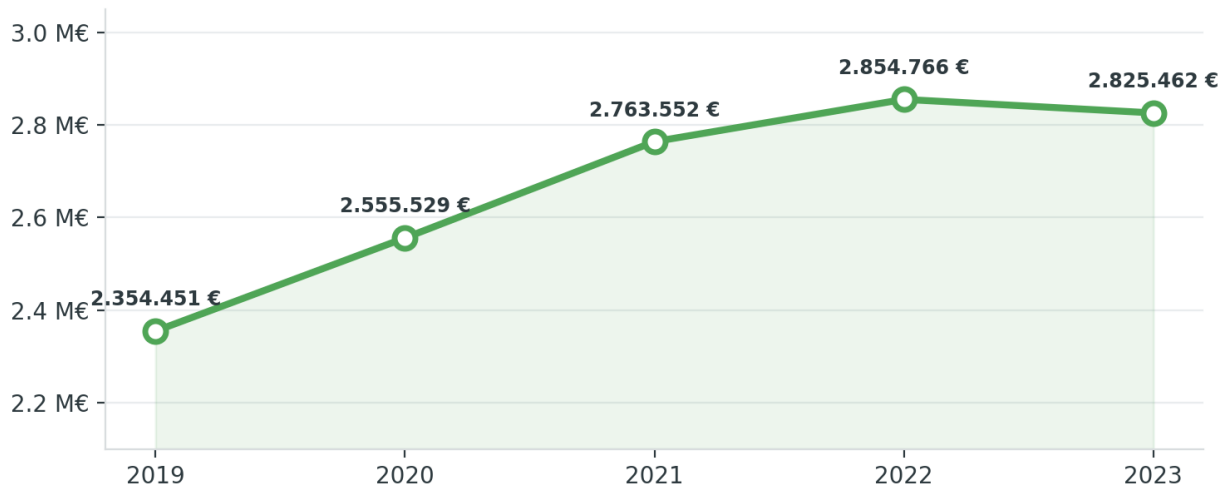
3.1. Balance del Plan Estratégico 2023-2025

El periodo anterior deja avances tangibles en los cinco ejes: se consolidó el sistema de evaluación de la calidad (ISO 9001) y el protocolo de acogida; se amplió el proyecto de vivienda con apoyo iniciado en 2021-2022; se mantuvo el servicio de orientación laboral en convenio con el Servicio Navarro de Empleo; se activaron espacios de participación con personas asociadas y familias; se estructuró la bolsa de voluntariado (55 personas, 12 activas); y se dieron los primeros pasos de un plan de comunicación orientado a la captación de fondos. Quedan como retos pendientes -y pasan a este nuevo plan- la reducción efectiva de la dependencia de subvenciones, la dinamización del voluntariado activo y la sistematización de la participación.

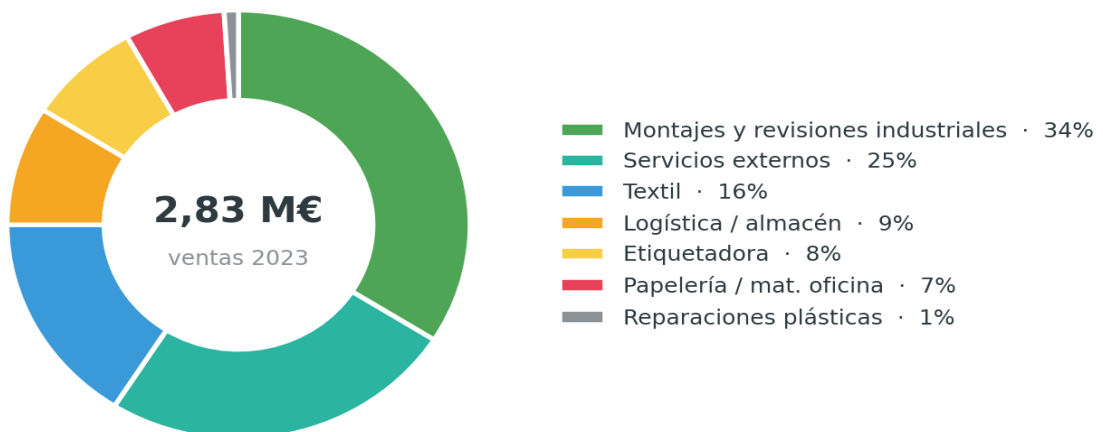
3.2. La fotografía económica del CEE

Para esta revisión se ha reconstruido la serie histórica de ventas por unidades de negocio, un material que la entidad no había sistematizado hasta ahora. Las ventas del CEE crecieron de forma sostenida entre 2019 y 2022 (+21%) y registraron un ligero retroceso del 1,03% en 2023, hasta los 2,83 M€, explicado por la caída de montajes industriales (-14,6%) y etiquetadora (-10,4%). En sentido contrario, servicios externos (+38,4%) y textil (+22,6%) confirman su papel de motores de crecimiento.

Evolución de ventas del CEE Canraso 2019-2023

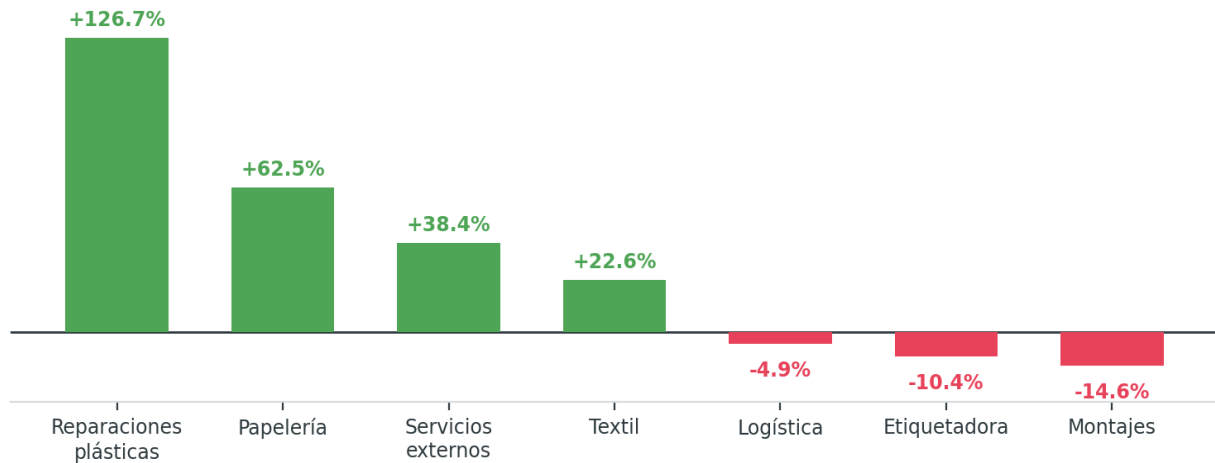


Ventas por unidad de negocio (2023)



El reparto de ventas señala el principal riesgo de la cartera: **un tercio de la facturación depende de los montajes industriales**, ligados al sector de la automoción, el más incierto del entorno navarro. El plan 2026-2029 se propone rebalancear la cartera potenciando servicios externos, textil y logística, y desarrollando nuevas líneas como el cultivo hidropónico.

Crecimiento de ventas 2023 por unidad de negocio (%)



3.3. Estructura de ingresos: el reto de la diversificación

Tanto el Área Social como el CEE presentan una dependencia relevante de la financiación pública: el 72% de los ingresos del Área Social procede de subvenciones públicas y privadas, y en el área empresarial las subvenciones representan en torno al 40% del presupuesto, con un 7% adicional de donaciones. Reducir gradualmente esta dependencia -diversificando fuentes de ingresos, aumentando la base social y haciendo crecer la facturación propia- es uno de los objetivos vertebradores de este plan.

8

Estructura de ingresos: el reto de la diversificación

Área Social (2023)



— Subvenciones públicas y privadas · 72%
— Cuotas, donaciones y otros ingresos propios · 28%

Área Empresarial - CEE (2023)



— Subvenciones · 40%
— Donaciones · 7%
— Facturación por actividad propia · 53%

3.4. Análisis DAFO integrado (Área Social + Área Empresarial)

FORTALEZAS	DEBILIDADES
- Entidad de economía social con imagen social muy potente y más de 45 años de trayectoria. - Alta fidelización y retención de clientes, basada en la capacidad de respuesta. - Diversificación de líneas de negocio que se compensan entre sí y estabilizan la cuenta de resultados. - Organización ágil, flexible y versátil, con capacidad de adaptación al cambio. - Valor para el cliente de las medidas alternativas (LGD). - Plantilla estable y con orgullo de pertenencia; equipo social multidisciplinar y formado. - Calidad certificada ISO 9001 y escucha activa a la base social.	- Falta de procesos y procedimientos internos formalizados (incluida la comunicación de errores). - Equipo comercial y productivo menos versátil que la dirección; concentración de la función comercial en la Dirección General. - Falta de iniciativa sistemática para captar nuevos clientes; sin segmentación ni plan de visitas. - Necesidades de cualificación y resistencia al cambio asociada a una media de edad elevada. - Dificultad para seguir el ritmo de la digitalización. - Alta dependencia de subvenciones (72% de los ingresos del Área Social). - Marca aún poco desarrollada como proveedor industrial.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
- Definición del plan comercial y desarrollo de la estructura comercial. - Nuevos clientes para logística y textil; retorno de producción textil desde Asia.	- Elevada competencia de otros CEE y empresas de inserción. - Reducción progresiva de subvenciones y menor apoyo de las administraciones.

- | | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Alianzas con otros CEE e implantación de nuevos enclaves laborales. • Medidas alternativas en empresas (cuota de reserva de empleo). • Fondos europeos (FSE+) y programas de impulso a la economía social. • Nueva línea de cultivo hidropónico y jardín terapéutico. • ODS 8 (trabajo decente): la creciente exigencia de compra responsable genera demanda para los CEE. | <ul style="list-style-type: none"> • Automatización de procesos en los clientes, que reduce la demanda de mano de obra. • Encarecimiento de materias primas, energía y coste del dinero; impacto del SMI. • Escaso margen de beneficio precio/hora. • Incertidumbre del mercado industrial navarro, en especial la automoción. • Barreras jurídicas del CEE para acceder a determinados fondos e inversiones. |
|--|--|

3.5. Análisis CAME

El CAME traduce el DAFO en orientaciones de actuación, que este plan despliega después en las líneas estratégicas:

10

CORREGIR (debilidades)

- Elaborar y mantener vivo el plan comercial del CEE, con presupuesto propio.
- Formalizar procesos y procedimientos internos y de comunicación de errores.
- Plan de formación en ventas y desarrollo de competencias del equipo comercial.
- Segmentación ABC de clientes, plan de visitas y proceso de seguimiento comercial.

AFRONTAR (amenazas)	• Diversificar sectores y clientes para reducir la exposición a la automoción. • Reducir la dependencia de subvenciones mediante captación de fondos e ingresos propios. • Vigilancia de mercado y de la competencia; estrategia de posicionamiento por unidad de negocio. • Argumentar el valor añadido de AMIMET (calidad, flexibilidad, impacto social) cuando el cliente presiona el precio.
MANTENER (fortalezas)	• Preservar la fidelización de clientes: capacidad de respuesta, flexibilidad y cercanía. • Mantener la diversificación de líneas de negocio y la estabilidad del equipo. • Sostener la calidad certificada y la escucha activa a la base social.
EXPLOTAR (oportunidades)	• Potenciar montajes, servicios externos, textil y logística como unidades tractoras. • Captar clientes vía medidas alternativas y nuevos enclaves laborales. • Poner en marcha el cultivo hidropónico y consolidar el jardín terapéutico. • Concurrir a fondos europeos y a los programas de fortalecimiento de la economía social.

3.6. Síntesis del entorno (PESTEL)

Político-legal	Mantenimiento de subvenciones autonómicas; fondos públicos para digitalización; mayor burocracia y estándares de control en fondos europeos; la forma jurídica de CEE no equipara a la entidad con la empresa ordinaria en el acceso a determinadas ayudas; obligación empresarial de medidas alternativas (oportunidad comercial).
Económico	Inestabilidad del sector de automoción (transición al vehículo eléctrico); encarecimiento de energía, materias primas y coste del dinero; impacto del incremento del SMI en los márgenes precio/hora.
Sociocultural	Persisten estereotipos sobre el trabajo de las personas con discapacidad y la creencia de precios «más baratos por estar subvencionados»; gran diversidad cultural en la plantilla de la Ribera, que exige trabajar el clima laboral y la cohesión.
Tecnológico	Avance tecnológico de los clientes que erosiona el valor añadido de la mano de obra; tendencia acelerada a la digitalización; a la vez, la tecnología facilita la adaptación de puestos y la empleabilidad de personas con más dificultades.
Ecológico	Políticas medioambientales que incrementan costes pero abren líneas nuevas (jardín terapéutico, hidropónico, economía circular en reparaciones plásticas).

4. Misión, visión y valores

La revisión de la identidad estratégica parte de las formulaciones del plan 2023-2025 y las reformula desde una mirada de entidad completa: la asociación y su empresa social. El resultado son unas declaraciones más precisas, que nombran las dos áreas de actividad de la entidad y su apuesta por la sostenibilidad.

4.1. Misión

Formulación 2023-2025	Formulación actualizada 2026-2029
<i>Conseguir la plena integración social de las personas con discapacidad de la Ribera, basada en su autonomía personal y en el disfrute de sus derechos básicos, para alcanzar una sociedad inclusiva.</i>	Conseguir la plena inclusión social de las personas con discapacidad de La Ribera de Navarra, basada en su autonomía personal y en el disfrute de sus derechos básicos, con pleno derecho en la comunidad.

Qué cambia y por qué. Se sustituye «integración» por «inclusión», en coherencia con la Convención de la ONU sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad; se precisa el ámbito territorial (La Ribera de Navarra) y se incorpora la idea de ciudadanía plena («con pleno derecho en la comunidad»), que orienta tanto los programas sociales como el empleo protegido.

4.2. Visión

Formulación 2023-2025	Formulación actualizada 2026-2029
<i>Ser una asociación referente en la atención a las personas con discapacidad en el entorno, con continuo crecimiento en servicios, y así ser distinguida por su capacidad para ofrecer nuevas oportunidades de desarrollo personal y profesional, contribuyendo a mejorar la sociedad.</i>	Ser la asociación referente en la atención a las personas con discapacidad de la Ribera de Navarra, en continuo crecimiento en servicios y nuevas líneas de negocio, que se distinga por proporcionar oportunidades de desarrollo personal y profesional, contribuyendo a la sostenibilidad social y generando oportunidades de empleo para las personas con discapacidad.

Qué cambia y por qué. La visión incorpora explícitamente las «nuevas líneas de negocio» y la «generación de empleo» como parte del horizonte de la entidad, reconociendo el peso estratégico del CEE, e introduce el concepto de sostenibilidad social.

La visión se despliega en cinco aspiraciones que servirán de referencia al evaluar el plan:

- Estar en continua evolución en proyectos innovadores de empleo y actividades sociales para la inclusión.
- Contar con las alianzas necesarias para llevar a cabo la misión: Gobierno de Navarra, ayuntamientos, otras entidades y asociaciones.
- Participar en organizaciones de estructura superior para llegar a sectores más amplios y reforzar la labor de la entidad.
- Gestionar los recursos desde la transparencia y la eficacia.
- Garantizar la cercanía geográfica a todas las personas del área de actuación.

4.3. Valores

El mapa de valores integra los del plan anterior con los incorporados en esta revisión, ordenados en tres ámbitos:

Con las personas	Con la sociedad	Con la gestión
• Defensa de los derechos fundamentales • Igualdad y tolerancia a la diversidad • Atención individualizada según capacidades y circunstancias • Accesibilidad para la participación plena • Cercanía y confianza	• Compromiso social y solidaridad • Contribución al avance de una sociedad inclusiva • Trabajo en red con el entorno • RSC y ética	• Transparencia y eficacia en los recursos • Trabajo en equipo y proactividad • Profesionalidad y capacidad de respuesta • Innovación, creatividad y mejora continua • Compromiso con el cliente

5. Líneas estratégicas 2026-2029

El plan pasa de cinco ejes a siete líneas estratégicas. Las líneas 1 a 5 dan continuidad - actualizada- a los ejes del plan 2023-2025. Las líneas 6 y 7 son nuevas: incorporan el desarrollo comercial del CEE (fruto del diagnóstico comercial) y el fortalecimiento organizativo interno (en respuesta al Plan de Fortalecimiento de la Economía Social).

Línea	Denominación	Origen
L1	Atención integral y de calidad a las personas con discapacidad y sus familias	Continuidad Eje 1
L2	Autonomía personal y vida independiente: vivienda, hogar y empleo	Continuidad Eje 2
L3	Participación e implicación de personas asociadas y familias	Continuidad Eje 3
L4	Voluntariado comprometido con el proyecto asociativo	Continuidad Eje 4
L5	Comunicación y captación de fondos para diversificar ingresos	Continuidad Eje 5
L6	Sostenibilidad económica y desarrollo comercial del CEE	Nueva · Análisis del CEE
L7	Fortalecimiento organizativo: personas, procesos y digitalización	Nueva · Plan de Fortalecimiento

LÍNEA 1. Atención integral y de calidad

Objetivo general. Promocionar el bienestar físico, psicológico, social y emocional de las personas con discapacidad y de sus familias mediante servicios de calidad y atención personalizada.

Actuaciones 2026–2029

- Mantener y renovar el sello de calidad de Fundación Lealtad y la certificación ISO 9001, con evaluación de satisfacción de cada actividad y servicio.
- Mantener actualizado el protocolo de acogida, adaptado a los cambios de la entidad y disponible en lectura fácil y en árabe, en respuesta a la diversidad cultural de la Ribera.
- Consolidar y ampliar la red de alianzas con entidades de la discapacidad y la salud mental, mancomunidades de servicios sociales, centros de salud y ayuntamientos, aplicando la metodología bottom-up para la detección de necesidades.
- Sostener la cartera de 14 programas del Área Social, revisando anualmente su ajuste a las necesidades detectadas.

Resultados esperados

- Sello de Fundación Lealtad vigente durante todo el periodo.
- Protocolo de acogida revisado cada año.
- Red de alianzas mantenida y ampliada con nuevas colaboraciones anuales.

Indicadores clave

16

Indicador	Meta
Sello Fundación Lealtad vigente	Sí, todos los años
Satisfacción media anual de personas usuarias	≥ 8,5 / 10
Revisión anual del protocolo de acogida	1 / año
Nuevas colaboraciones con entidades	≥ 2 / año

LÍNEA 2. Autonomía personal y vida independiente

Objetivo general. Crear y consolidar proyectos innovadores que promuevan la autonomía, la vida independiente y la inclusión social y laboral de las personas con discapacidad, con especial atención a mujeres y personas con problemas de salud mental.

Actuaciones 2026-2029

- Ampliar el proyecto de vivienda con apoyo hasta alcanzar al menos 4 viviendas, priorizando a mujeres con discapacidad y personas con enfermedad mental, con un modelo de apoyos mutuos entre residentes.
- Formalizar el convenio con el Departamento de Derechos Sociales del Gobierno de Navarra para el mantenimiento de las viviendas y el acuerdo con NASUVINSA para la gestión de viviendas de protección oficial.
- Desarrollar el programa de soporte a la autonomía en el propio hogar para personas con trastorno mental menores de 65 años, con asistencia domiciliaria del equipo profesional en las localidades de la Ribera (proyecto Vivienda Segura).
- Mantener el servicio de orientación laboral en convenio con el Servicio Navarro de Empleo, con itinerarios individuales para personas de difícil empleabilidad y conexión directa con las oportunidades de empleo del CEE.

Resultados esperados

- 4 viviendas con apoyo en funcionamiento al final del periodo.
- Programa de soporte en el hogar implantado en la Ribera.
- AMIMET como referente comarcal en orientación laboral de personas con discapacidad.

Indicadores clave

Indicador	Meta
Viviendas con apoyo en funcionamiento	4 en 2029
Personas atendidas en soporte en el hogar	≥ 15 / año desde 2027
Convenios activos (Derechos Sociales, NASUVINSA, SNE)	3
Personas en itinerarios de orientación laboral	Creciente anual
Inserciones laborales anuales	≥ 10 / año

LÍNEA 3. Participación e implicación

Objetivo general. Generar espacios estables de encuentro, interacción y participación entre las personas con discapacidad, sus familias, el equipo profesional y las entidades del entorno.

Actuaciones 2026-2029

- Ejecutar el Plan de Participación, integrando en la planificación anual espacios de encuentro donde se recojan sugerencias y se codiseñen los programas con las propias personas asociadas.
- Consolidar la red de trabajo con los equipos profesionales de las entidades de la discapacidad y la salud mental, entidades locales y servicios de salud.
- Diversificar los canales de participación (encuestas, grupos, Asamblea General, encuentros presenciales) para llegar a toda la base social.

Resultados esperados

- Espacios de participación integrados en la planificación anual.
- Mayor implicación de personas asociadas y familias en el diseño de programas.

18

Indicadores clave

Indicador	Meta
Encuentros anuales de detección de necesidades	≥ 2 / año
Personas asociadas participantes en encuentros	Creciente anual
Programas revisados con aportaciones de la base social	100% de la cartera

LÍNEA 4. Voluntariado

Objetivo general. Contar con un voluntariado activo, formado e implicado, que acompañe los programas de la entidad y la vida diaria de las personas con discapacidad.

Actuaciones 2026–2029

- Actualizar el Plan de Voluntariado a partir de un diagnóstico de necesidades y de perfiles de voluntariado a captar.
- Incorporar al plan a estudiantes en prácticas de ámbitos sociales, con estrategia de fidelización posterior.
- Generar espacios de encuentro y formación del voluntariado que refuercen el conocimiento mutuo y la implicación.

Resultados esperados

- Bolsa de voluntariado activa e implicada en el día a día de la entidad.
- Personas en prácticas que continúan vinculadas al finalizar su estancia.

Indicadores clave

Indicador	Meta
Personas voluntarias activas	De 12 a ≥ 20 en 2029
Encuentro anual del voluntariado	≥ 1 / año
Personas en prácticas que continúan vinculadas	$\geq 50\%$

LÍNEA 5. Comunicación y captación de fondos

Objetivo general. Reducir el grado de dependencia de las subvenciones diversificando las fuentes de financiación, y orientar la comunicación a la captación de fondos y la sensibilización.

Actuaciones 2026–2029

- Ejecutar el Plan de Comunicación con calendario anual de campañas de captación de fondos, sensibilización y visibilidad de la marca AMIMET.
- Desarrollar el Plan de Captación de Fondos: cuotas de personas asociadas, donaciones, aportaciones de personas usuarias, colaboraciones empresariales y eventos solidarios.
- Aumentar la base social como fuente de legitimidad y de ingresos estables.

- Publicar una memoria anual de impacto y utilizarla en la captación de fondos públicos y privados.

Resultados esperados

- Reducción de al menos 5 puntos porcentuales del peso de las subvenciones en los ingresos del Área Social durante el periodo.
- Dos eventos anuales de captación de fondos consolidados.
- Crecimiento sostenido de la base social.

Indicadores clave

Indicador	Meta
% ingresos del Área Social por subvenciones	Del 72% a $\leq$ 67% en 2029
Eventos de captación de fondos	$\geq$ 2 / año
Nuevas personas asociadas con discapacidad	$\geq$ 10 / año
Memoria anual de impacto publicada	1 / año

LÍNEA 6. Sostenibilidad económica y desarrollo comercial del CEE

Objetivo general. Garantizar la sostenibilidad económica del Centro Especial de Empleo -y con ella el empleo de las personas con discapacidad- mediante un plan comercial vivo, una red de ventas organizada y una cartera de clientes diversificada.

Actuaciones 2026–2029

- Aprobar y mantener vivo el Plan Comercial del CEE, con revisión anual: análisis de situación (DAFO, CAME, PESTEL, matriz de Abell), objetivos cuantificados de venta por unidad de negocio, presupuesto comercial propio y diseño de acciones comerciales.
- Organizar la red comercial: estructura por carteras/producto/territorio de las tres personas comerciales, procesos de venta y seguimiento (plan de visitas, número de visitas por ciclo, seguimiento posterior a la visita de dirección), y delegación progresiva de la función comercial desde la Dirección General.

- Segmentar la cartera de clientes (método ABC) según facturación, potencial de entrada y rentabilidad por líneas de negocio, identificando el 20% de clientes que genera el 80% de la facturación, y definir la estrategia de captación de clientes potenciales por cada negocio.
- Rebalancear la cartera de negocio: potenciar servicios externos, textil y logística; defender los montajes industriales captando clientes en sectores distintos de la automoción; explotar las medidas alternativas y los enclaves laborales como vía de entrada en nuevas empresas.
- Desarrollar nuevas líneas: puesta en marcha del cultivo hidropónico, crecimiento de reparaciones plásticas y comunicación gráfica, y alianzas con otros CEE para proyectos conjuntos.
- Definir el valor añadido y el posicionamiento de cada unidad de negocio (confianza, calidad, flexibilidad, tiradas cortas, impacto social) y trasladarlo a la marca, la web y los materiales comerciales.
- Formar al equipo comercial en técnicas de venta, seguimiento de clientes y hábitos comerciales.

Resultados esperados

- Plan Comercial aprobado en 2026 y revisado anualmente como documento vivo.
- Crecimiento sostenido de las ventas del CEE, recuperando la senda 2019-2022.
- Menor concentración de la facturación en montajes industriales.
- Cartera de clientes ampliada y segmentada, con proceso de seguimiento implantado.

21

Indicadores clave

Indicador	Meta
Ventas anuales del CEE	≥ 3,2 M€ en 2029 (+4%/año)
Peso de montajes sobre ventas totales	Del 34% a ≤ 28%
Cientes nuevos por año	≥ 6 / año
Cartera segmentada ABC con plan de visitas	100% clientes activos
Revisión anual del Plan Comercial	1 / año

Formación comercial del equipo

≥ 20 h/persona/año

LÍNEA 7. Fortalecimiento organizativo: personas, procesos y digitalización

Objetivo general. Dotar a AMIMET de una estructura profesionalizada, con procesos formalizados, puestos definidos, equipo cualificado y herramientas digitales, en línea con el Plan de Fortalecimiento de la Economía Social.

Actuaciones 2026–2029

- Implantar el documento de definición de puestos de la asociación (perfiles, funciones, competencias y dependencias jerárquicas) como base de la gestión de personas: selección, acogida, evaluación y desarrollo profesional.
- Formalizar el mapa de procesos y procedimientos internos, incluyendo los canales de comunicación interna y de comunicación de errores identificados como debilidad en el diagnóstico.
- Elaborar el plan de formación continua del equipo (técnico, comercial y productivo), atendiendo a la cualificación y a la gestión del cambio.
- Avanzar en la digitalización de la gestión: herramientas de seguimiento de clientes (CRM), gestión de proyectos y justificación de subvenciones, aprovechando los fondos públicos de digitalización.
- Formalizar el plan de empresa escrito del CEE y los mecanismos de coordinación entre Área Social y Área Empresarial.
- Reforzar la participación en estructuras de segundo nivel de la discapacidad y la economía social.

22

Resultados esperados

- Organización con puestos, procesos y responsabilidades documentados.
- Equipo más cualificado y menor dependencia de personas clave.
- Gestión digitalizada de clientes, proyectos y subvenciones.

Indicadores clave

Indicador	Meta
Puestos con definición formalizada	100% en 2026
Mapa de procesos aprobado	2027
Horas de formación por persona	≥ 20 h/año
CRM comercial implantado	2027
Plan de empresa del CEE por escrito	2026

6. Cuadro de mando estratégico

El cuadro de mando estratégico es la principal novedad instrumental de esta revisión. Adapta el modelo de cuadro de mando integral (Balanced Scorecard) a la realidad de una entidad de la economía social: la perspectiva financiera clásica se sustituye por la de sostenibilidad económica, y la perspectiva de clientes por la de impacto social en las personas destinatarias y sus familias.

Cada indicador tiene una línea de base, metas intermedias (2027) y finales (2029), una persona o rol responsable y una frecuencia de medición. El cuadro se revisará en cada reunión de seguimiento y alimentará el informe anual a la Junta Directiva y a la Asamblea General.

23

1 · IMPACTO SOCIAL <i>Personas destinatarias y familias</i>	2 · SOSTENIBILIDAD ECONÓMICA <i>Ingresos, ventas y diversificación</i>	3 · PROCESOS Y ALIANZAS <i>Calidad, método comercial y red</i>	4 · PERSONAS Y APRENDIZAJE <i>Equipo, voluntariado y digitalización</i>
---	--	--	---

Lógica del modelo: un equipo cualificado y una organización digitalizada (perspectiva 4) sostienen unos procesos y alianzas sólidos (perspectiva 3); estos generan ingresos diversificados y ventas estables (perspectiva 2); y con esos recursos la entidad puede mantener y ampliar los programas y el empleo que reciben las personas (perspectiva 1).

PERSPECTIVA 1 · IMPACTO SOCIAL*Calidad de vida, autonomía e inclusión de las personas destinatarias*

Indicador	Línea	Base	Meta 2027	Meta 2029	Responsable · Frecuencia
Satisfacción media anual de personas usuarias	L1	Dato 2025	≥ 8,5	≥ 8,7	Coord. Área Social · Anual
Personas atendidas en programas del Área Social	L1	Dato 2025	+5%	+10%	Coord. Área Social · Anual
Viviendas con apoyo en funcionamiento	L2	2	3	4	Educ. Social Viviendas · Anual
Personas en soporte a la autonomía en el hogar	L2	0	≥ 15/año	≥ 20/año	Coord. Salud Mental · Anual
Inserciones laborales de personas con discapacidad	L2	Dato 2025	≥ 10/año	≥ 12/año	Orientación Laboral · Anual
Personas asociadas con discapacidad (altas netas)	L5	Base 2025	+10/año	+10/año	Dirección General · Anual

PERSPECTIVA 2 · SOSTENIBILIDAD ECONÓMICA*Ingresos, ventas y diversificación de fuentes de financiación*

Indicador	Línea	Base	Meta 2027	Meta 2029	Responsable · Frecuencia
Ventas anuales del CEE	L6	2,83 M€ (2023)	≥ 3,05 M€	≥ 3,2 M€	Dirección · Trimestral
Peso de montajes industriales en ventas	L6	34%	≤ 31%	≤ 28%	Resp. Comercial · Trimestral
Clientes nuevos captados	L6	—	≥ 6/año	≥ 6/año	Equipo Comercial · Trimestral
% ingresos Área Social por subvenciones	L5	72%	≤ 69%	≤ 67%	Dirección General · Anual
Fondos captados en eventos y donaciones	L5	Base 2025	+10%	+20%	Comunicación · Semestral
Ingresos por nuevas líneas (hidropónico, PRS, gráfica)	L6	≈ 95 mil €	+25%	+50%	Dirección · Anual

PERSPECTIVA 3 · PROCESOS INTERNOS Y ALIANZAS*Calidad certificada, método comercial y trabajo en red*

Indicador	Línea	Base	Meta 2027	Meta 2029	Responsable · Frecuencia
Sello Fundación Lealtad e ISO 9001 vigentes	L1	Sí	Sí	Sí	Calidad · Anual
Clientes activos con segmentación ABC y plan de visitas	L6	0%	80%	100%	Resp. Comercial · Semestral
Revisión anual del Plan Comercial realizada	L6	—	Sí	Sí	Dirección · Anual
Nuevas colaboraciones con entidades del entorno	L1	—	≥ 2/año	≥ 2/año	Coord. Área Social · Anual
Encuentros de participación con base social	L3	—	≥ 2/año	≥ 2/año	Coord. Área Social · Anual
Mapa de procesos y procedimientos aprobado	L7	No	Sí	Actualizado	Dirección General · Anual

PERSPECTIVA 4 · PERSONAS, APRENDIZAJE Y ORGANIZACIÓN*Equipo, formación, voluntariado y herramientas de gestión*

Indicador	Línea	Base	Meta 2027	Meta 2029	Responsable · Frecuencia
Puestos con definición formalizada e implantada	L7	Documento 2026	100%	100%	Dirección General · Anual
Horas de formación por persona y año	L7	Base 2025	≥ 20 h	≥ 20 h	Dirección · Anual
Personas voluntarias activas	L4	12	16	≥ 20	Resp. Voluntariado · Anual
CRM comercial implantado y en uso	L7	No	Sí	Consolidado	Resp. Comercial · Anual
Formación comercial del equipo de ventas	L6	—	≥ 20 h/pers.	≥ 20 h/pers.	Dirección · Anual

Encuentro anual del voluntariado realizado	L4	—	Sí	Sí	Resp. Voluntariado · Anual
--	----	---	----	----	----------------------------

7. Seguimiento, gobernanza y calendario

7.1. Gobernanza del plan

- **Asamblea General:** aprueba el plan y recibe el informe anual de resultados del cuadro de mando.
- **Junta Directiva:** supervisa semestralmente el avance de las líneas estratégicas y valida las revisiones anuales.
- **Comisión de Seguimiento del Plan** (Dirección General, coordinación del Área Social, responsable comercial y representación de la Junta): se reúne trimestralmente, actualiza el cuadro de mando y propone medidas correctoras.
- **Responsables de línea:** cada línea estratégica tiene una persona responsable, identificada en el cuadro de mando conforme a las definiciones de puestos de la asociación.

7.2. Ciclo anual de gestión

1er trimestre	Cierre de datos del ejercicio anterior; actualización del cuadro de mando; informe anual a Junta y Asamblea.
2º trimestre	Revisión anual del Plan Comercial del CEE (documento vivo); ajuste de objetivos de venta por unidad de negocio.
3er trimestre	Seguimiento intermedio; encuentros de participación con base social y voluntariado.
4º trimestre	Planificación operativa y presupuestaria del año siguiente alineada con las líneas estratégicas; preparación de convocatorias.

7.3. Revisión del plan

El plan se concibe como un documento vivo. Además del seguimiento trimestral, se realizará una revisión intermedia en 2027 —coincidiendo con las metas intermedias del cuadro de mando— y una evaluación final en 2029 que servirá de diagnóstico para el siguiente ciclo estratégico. Cualquier cambio sustancial del entorno (regulación de los CEE, evolución del sector de automoción, marco de subvenciones) podrá motivar una revisión extraordinaria a propuesta de la Comisión de Seguimiento.

8. Alineación con el Plan de Fortalecimiento y los ODS

8.1. Contribución al fortalecimiento de la economía social

La siguiente matriz resume cómo cada línea estratégica contribuye a los ámbitos de actuación característicos de los planes de fortalecimiento de la economía social impulsados por CEPES y las administraciones públicas:

Ámbito de fortalecimiento	Líneas de este plan que lo desarrollan
Competitividad y sostenibilidad empresarial	L6 (plan comercial, segmentación, diversificación de cartera) y L5 (diversificación de ingresos)
Empleo inclusivo y de calidad	L2 (orientación laboral e itinerarios) y L6 (crecimiento del CEE que sostiene el empleo protegido)
Profesionalización y gestión avanzada	L7 (definición de puestos, procesos, formación) y cuadro de mando estratégico (sección 6)
Transformación digital	L7 (CRM, digitalización de la gestión y de la justificación de subvenciones)
Visibilidad y sensibilización	L5 (comunicación, marca, memoria de impacto) y L3 (participación de la base social)
Intercooperación y alianzas	L1 (red de entidades), L6 (alianzas con otros CEE) y L7 (estructuras de segundo nivel)

8.2. Contribución a los Objetivos de Desarrollo Sostenible

ODS 3 · Salud y bienestar	Programas «Me Cuido», «Actívate» y Campo de Colores; atención psicológica y apoyo a la salud mental (L1, L2).
ODS 5 · Igualdad de género	Programa de igualdad; prioridad a mujeres con discapacidad en vivienda y empleo (L2).
ODS 8 · Trabajo decente	Empleo protegido del CEE, orientación laboral e inserciones; crecimiento sostenible de las ventas (L2, L6).
ODS 10 · Reducción de desigualdades	Misión de la entidad: inclusión plena de las personas con discapacidad en la comunidad (todas las líneas).
ODS 11 · Comunidades inclusivas	Vivienda con apoyo, transporte adaptado, participación ciudadana y accesibilidad (L2, L3).
ODS 17 · Alianzas	Trabajo en red, alianzas con CEE y participación en estructuras de segundo nivel (L1, L6, L7).

AMIMET · Asociación de Personas con Discapacidad en la Ribera de Navarra

Entidad declarada de Utilidad Pública · CIF G31135106

Polígono Industrial Municipal, Vial C, 13 · 31500 Tudela (Navarra) · 948 410 100 · www.amimet.com