

¡no
ni!

Modelo económico

Asamblea Extraordinaria

25 febrero 2022

Modelo Económico - Agenda

1. Introducción

2. Nivel de Reservas

3. Modelo y articulación del Fondo de Equidad con el Paciente

4. Presupuesto y Modelo de financiación de proyectos estratégicos

5. Financiación en 2022 del Fondo de Equidad y Proyectos Estratégicos

1. Introducción

Reflexiones sobre modelo económico actual

¿El modelo económico actual aporta equidad para el paciente y familiar de cáncer?

Sabiendo que la asociación española contra el cáncer cuenta con unos 80 MM€ de tesorería, ¿**podría invertirse más en misión de manera eficiente** independientemente de la situación financiera de cada Junta Provincial?

Por otro lado, no existe actualmente un modelo de financiación de proyectos transversales que aportan valor a toda la organización pero que no pueden abordarse desde una Junta Provincial. ¿Qué mecanismo sería necesario establecer para financiar proyectos estratégicos en la aecc?

Reflexiones sobre modelo económico actual

Es necesario contar con una **estructura financiera que permita soportar los costes de la misión en el territorio y aquellos que, de manera individual, ninguna junta provincial puede soportar** y que este coste sea distribuido considerando la situación socioeconómica de cada territorio.

Además, la asociación debe **dotarse de los instrumentos necesarios que bajo criterios de eficacia permita el abordaje de nuestra misión con los pacientes de cáncer de manera equitativa**: que todas las sedes tengan los recursos necesarios para garantizar la equidad del paciente en todo el país

Reflexiones sobre modelo económico actual

Para ello, la asociación está elaborando un nuevo modelo económico que regirá a partir del año 2023 (que incluye la revisión del canon)

Se solicita a la Asamblea, para los ejercicios 2021 y 2022 la aprobación de la modificación de los criterios que rigen actualmente sobre:

- Fondo de reserva
- Fondo de proyectos estratégicos

Asimismo se solicita a la Asamblea la creación de un Fondo de equidad

Modelo Económico – Aproximación y actuación

Desde el Comité Financiero y de Sostenibilidad, y con la aprobación posterior del Consejo Nacional, hemos estado progresando en estos 3 ámbitos, centrándonos en las siguientes líneas de trabajo:

1. Nivel de Reservas:

- **Análisis comparativo** de la situación de la AECC respecto a otras ONGs nacionales e internacionales
- **Cálculo del impacto de liquidación** de la AECC + FC
- **Estimación evolución nivel de Reservas** según Plan Estratégico y simulación posibles escenarios en base a necesidades derivadas de la evolución del Modelo Económico

2. Financiación de Proyectos Estratégicos

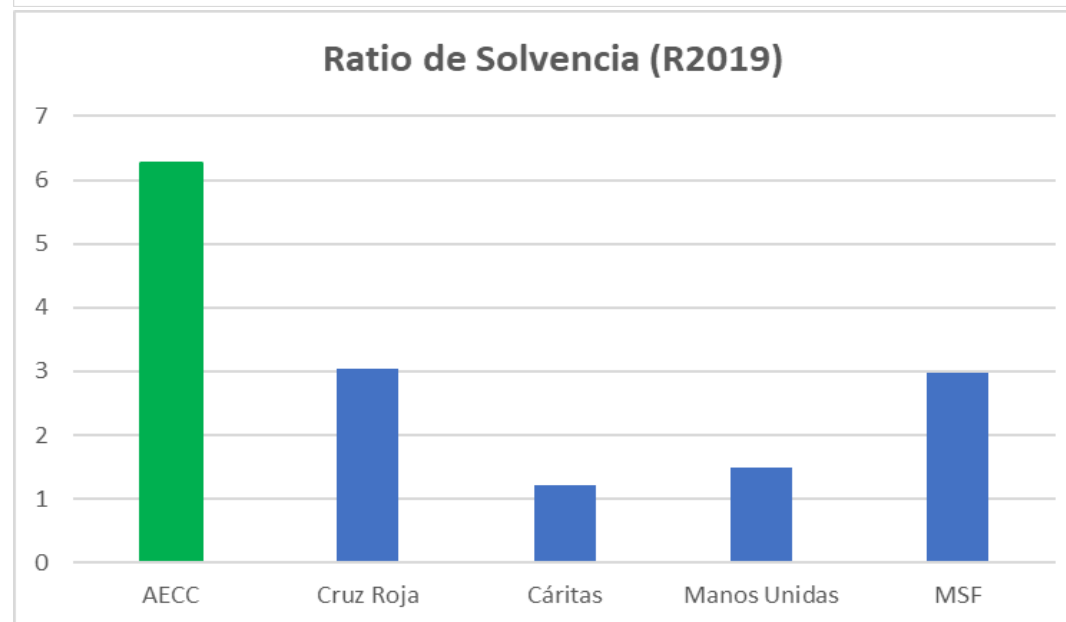
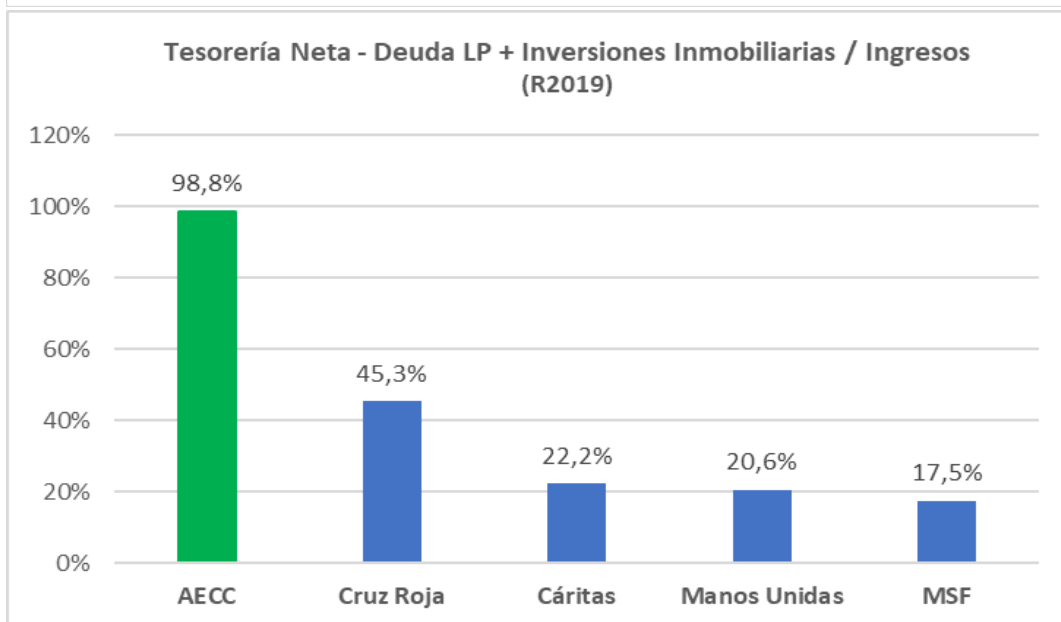
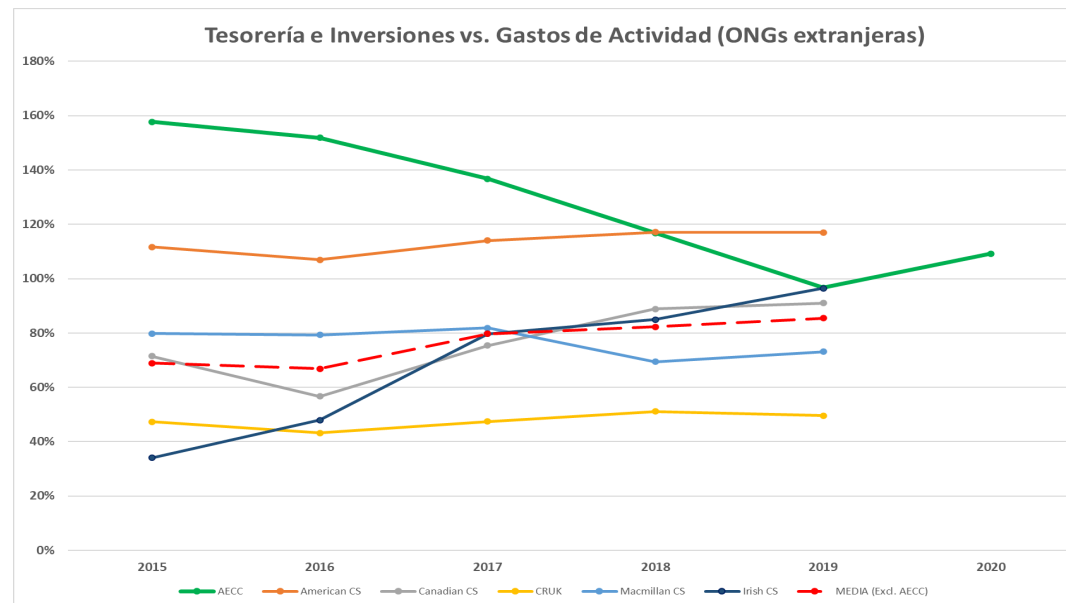
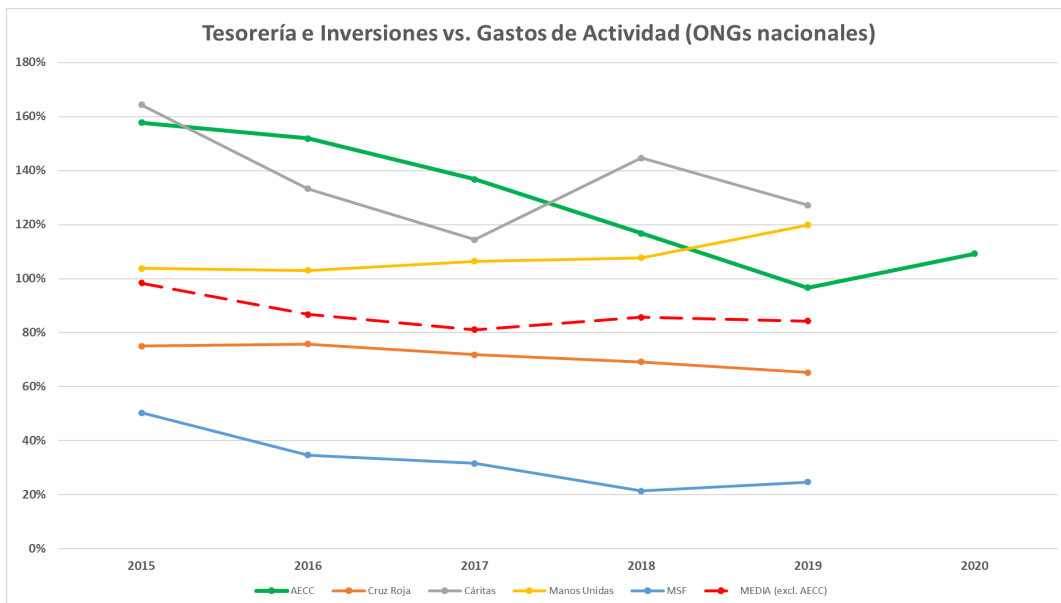
- **Definición** de proyectos estratégicos.
- **Modelo de gestión y seguimiento** de dichos proyectos.
- **Modelo de financiación y estimación del impacto.**

3. Financiación Fondo de Equidad con el Paciente

- **Aprovechar fondos bajo criterios de equidad** en la atención al paciente así como la búsqueda de **eficiencias en la gestión** de los mismos.
- **Modelo de gestión y seguimiento** de la aplicación de dicho Fondo.
- **Dotación y modelo de financiación.**

2. Nivel de Reservas

Evolución Nivel de Reservas – Resumen de comparativas



Simulación evolución estimada % Cobertura sobre Gastos

Las proyecciones del Plan estratégico nos permiten anticipar una evolución del nivel de reservas y el % de cobertura sobre nuestros gastos de actividad.

En base a los análisis hechos, consideramos hay margen para poder determinar la posibilidad de liberación de recursos adicionales que permitan abordar necesidades no cubiertas.

	E2021	P2022	2023*	2024*
Gastos de Actividades	-92.836.020	-111.051.551	-122.156.706	-130.707.676
Ingresos de Actividades	93.475.356	107.399.954	118.139.950	126.409.746
EBA	639.336	-3.651.597	-4.016.757	-4.297.930
Excedente del Periodo	5.789.834	-700.521	-1.016.757	-1.297.930

Inversiones inmobiliarias	13.000.000	13.195.000	13.392.925	13.593.819
Tesorería	85.000.000	84.299.479	83.282.722	81.984.793
Reservas totales	98.000.000	97.494.479	96.675.647	95.578.612
%Cobertura de GA	105,6%	87,8%	79,1%	73,1%

*: Cifras del Plan estratégico ajustadas con Presupuesto 2022

← Evolución estimada según Plan Estratégico ajustado con Ppto. 2022

Evolución del Nivel de Reservas

El nivel de reservas no es un objetivo en sí mismo, pero es un indicador del riesgo que como organización estamos dispuestos a asumir en el cumplimiento de nuestra misión y objetivos.

En base a las comparativas hechas respecto a otras organizaciones, el análisis de liquidación, ratio de solvencia, y en un contexto previsto de crecimiento, planteamos un nuevo rango de referencia a 3 años en el entorno del **60%*** vs. el **85%*** actual.

Estos nuevos niveles de referencia permitirían una liberación aproximada de recursos de entre **9 y 11 MM€**

Proponemos una evolución prudente, gradual y que se vaya ajustando con una revisión regular.

*: Incluye Tesorería, Inversiones Financieras e Inversiones Inmobiliarias.

3. Modelo y articulación del Fondo de Equidad con el Paciente

Fondo de Equidad para el Paciente

Principios y Criterios

Principios

Todas las personas tienen las mismas necesidades independientemente de su código postal, tanto en el ámbito de la prevención como en la atención al paciente y familiar y en el acceso a los resultados de investigación

El nivel de cobertura de las necesidades está lejos de alcanzar el 100% de las mismas, independientemente de la cobertura sanitaria de las diferentes Comunidades autónomas

Todas las SSPPs pueden generar más ingresos y su situación actual es independiente de su PIB

Criterios

Penetración por Servicio

- Evolución número de Beneficiarios
- Coste / beneficiario actual y nuevo
- Dimensión digital vs. Presencial
- Valoración elementos externos
- Catálogo de Servicios

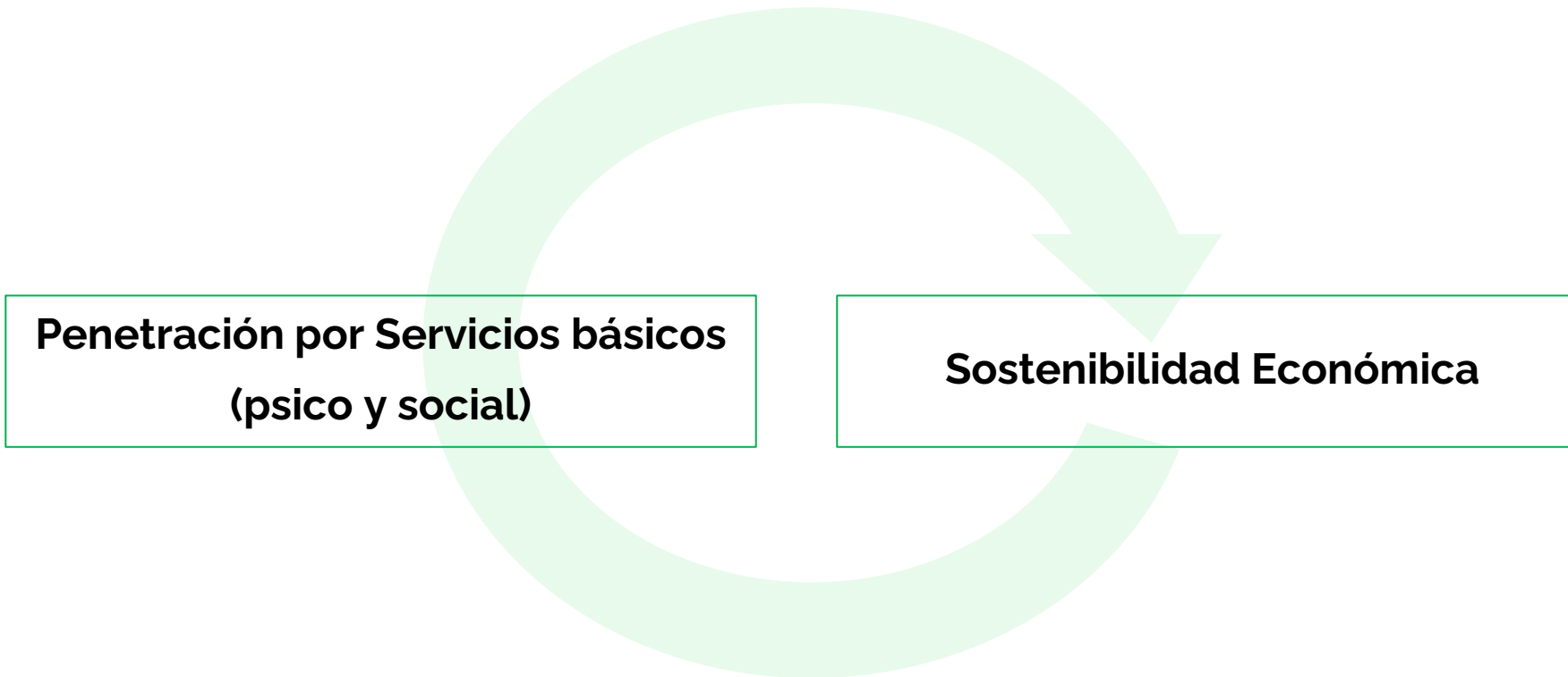
Sostenibilidad económica

- Maximizar ingresos
- Capacidad de crecimiento
- Optimizar gestión

Criterios del Fondo de Equidad

La utilización del Fondo de Equidad debe dar respuesta a las dos dimensiones de actuación:

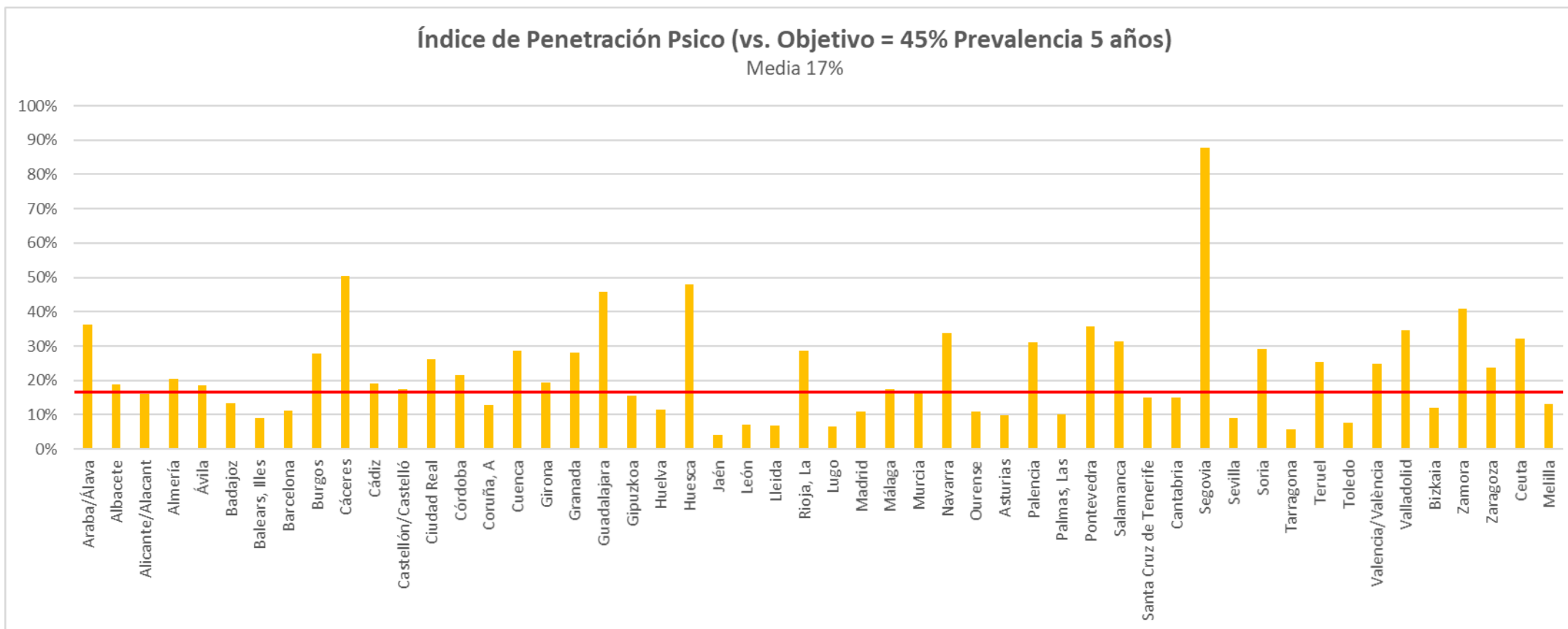
- Asegurar la equidad con el paciente **garantizando una penetración mínima** necesaria
- **Sostenibilidad económica a largo plazo** que permita abordar de manera autónoma los objetivos de misión futuros



Aproximación a la Cualificación para el Fondo de Equidad

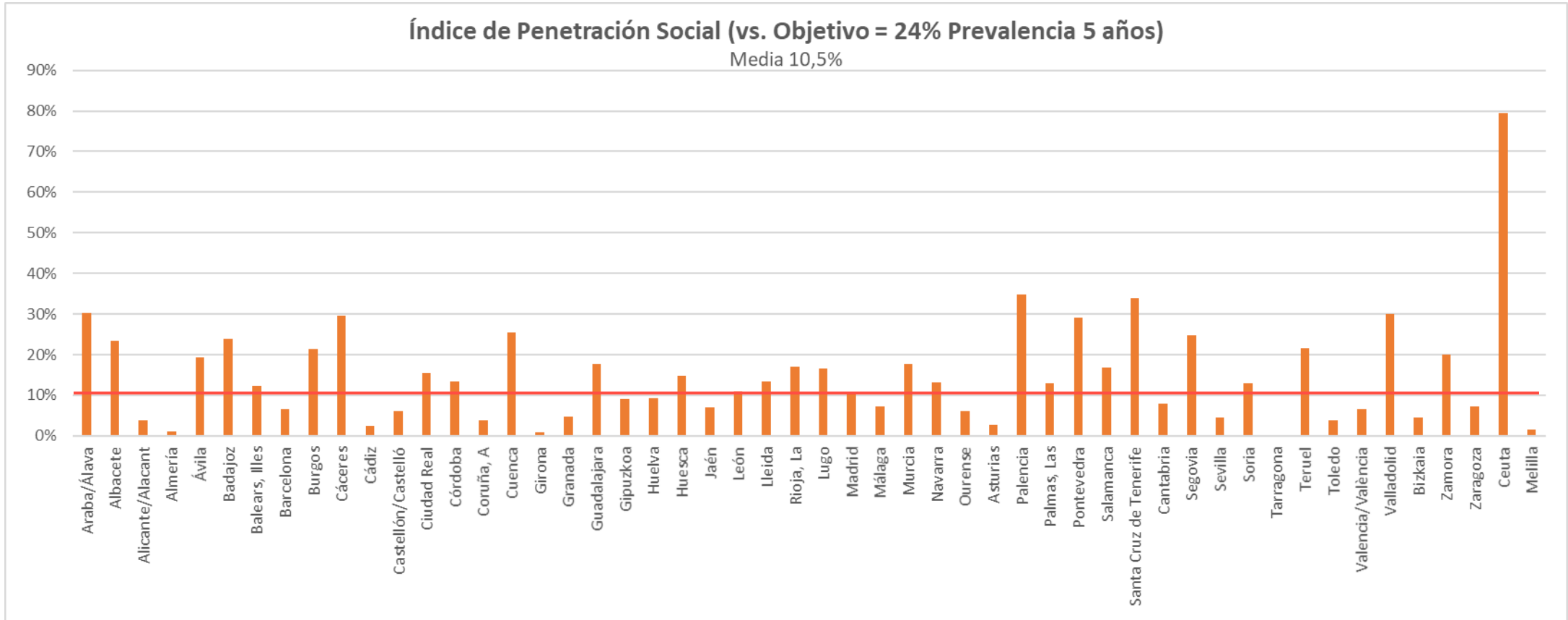


Índice de Penetración 2020 - Psico



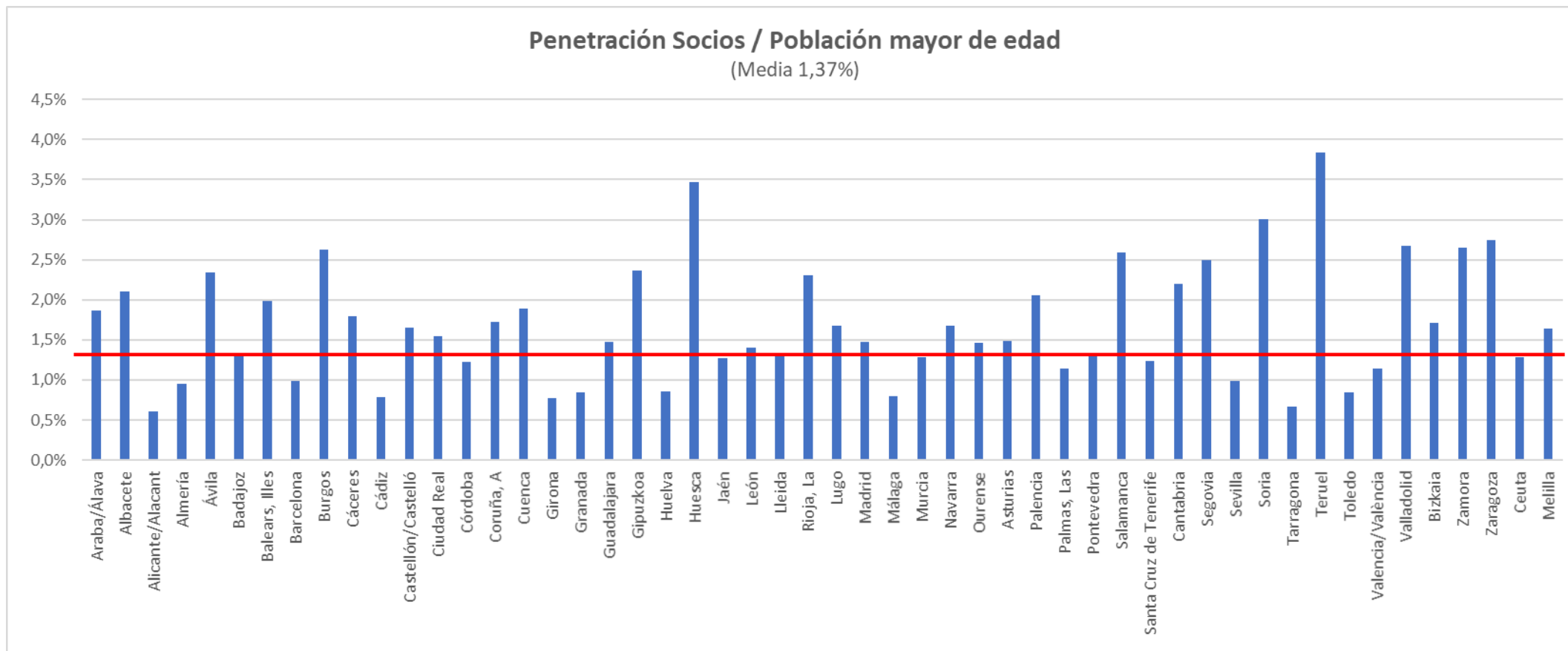
Los datos y ratios que se presentan tienen que ser utilizados como aproximaciones orientativas, y no como datos reales precisos de la situación por SSPP. Están basados en cifras reales pero también en estimaciones para facilitar la comparabilidad y comprensión. La homogeneidad y precisión de algunas cifras puede ser limitada, y por tanto podría dar una visión errónea.

Índice de Penetración 2020 – Social



Los datos y ratios que se presentan tienen que ser utilizados como aproximaciones orientativas, y no como datos reales precisos de la situación por SSPP. Están basados en cifras reales pero también en estimaciones para facilitar la comparabilidad y comprensión. La homogeneidad y precisión de algunas cifras puede ser limitada, y por tanto podría dar una visión errónea.

Penetración Socios 2020 / Población mayor de edad



Fuente: INE – estimado con datos 2020

Los datos y ratios que se presentan tienen que ser utilizados como aproximaciones orientativas, y no como datos reales precisos de la situación por SSPP. Están basados en cifras reales pero también en estimaciones para facilitar la comparabilidad y comprensión. La homogeneidad y precisión de algunas cifras puede ser limitada, y por tanto podría dar una visión errónea.

Simulación inicial de la dotación al Fondo de Equidad

En base a simulaciones iniciales, el número estimado de JJPPs que actualmente podrían beneficiarse podría estar entre 5 y 10 JJPPs.

Basamos esta simulación inicial en los componentes básicos de actuación:

- 1. Objetivo de Penetración:** para responder al objetivo de equidad.
- 2. Objetivo de Sostenibilidad:** (conseguir un % medio de socios vs. población) suficiente para autofinanciar la estructura y devolver el Fondo de equidad utilizado.

Cálculos basados en datos de 2020 y 2021.

Esta dotación se revisaría anualmente en base a las necesidades de misión, y capacidad de utilización y reembolso.

Simulación inicial de la dotación al Fondo de Equidad

Proceso propuesto de elección de JJPPs para utilización del Fondo de Equidad



Simulación inicial de la dotación al Fondo de Equidad



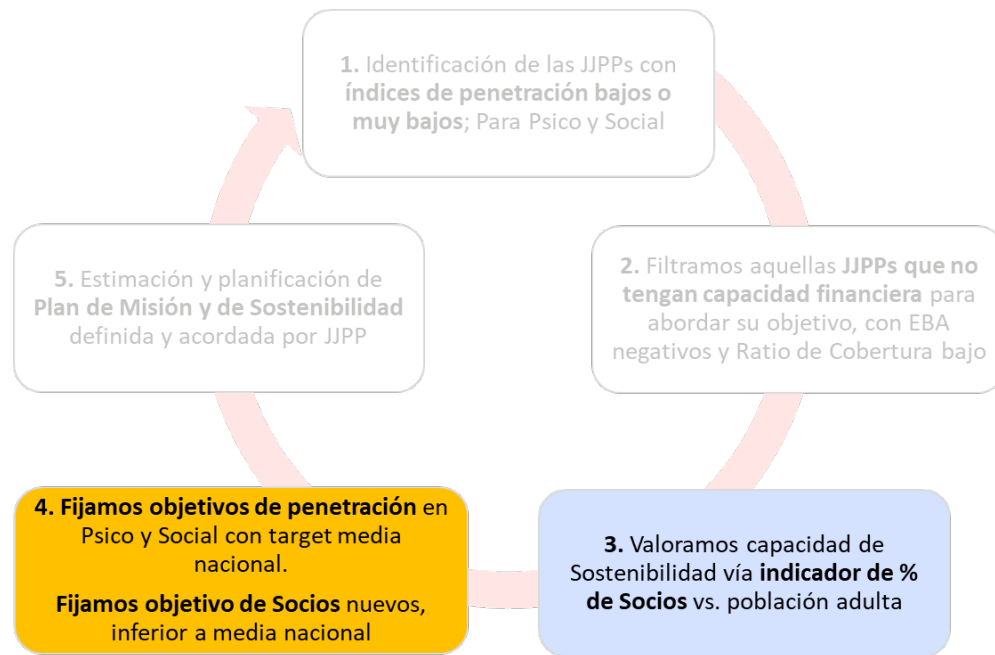
1. Un total de 27 JJPPs dan un nivel de Penetración Psico o Social bajo o muy bajo, respecto a la media nacional actual, que fijamos como objetivo a largo plazo.

Propuesta JJPPs Fondo de Equidad	Penetración Psico	Penetración Soc.
Criterio --->	<15%	<8%
Criterio --->	<10%	<4%
Objetivo 2025 --->	17%	10,5%

2. De éstas, hay 10 JJPPs que tienen EBA/ingresos negativo y un Ratio de Cobertura demasiado bajo (<30%), para poder abordar por sí misma una respuesta a esa necesidad de equidad con el paciente.

Propuesta JJPPs Fondo de Equidad	EBA P21 / Ingresos Actividad	RC dd 14MM
Criterio --->	<0%	<50%
Criterio --->	<-10%	<30%
Objetivo 2025 --->	>0%	

Simulación inicial de la dotación al Fondo de Equidad

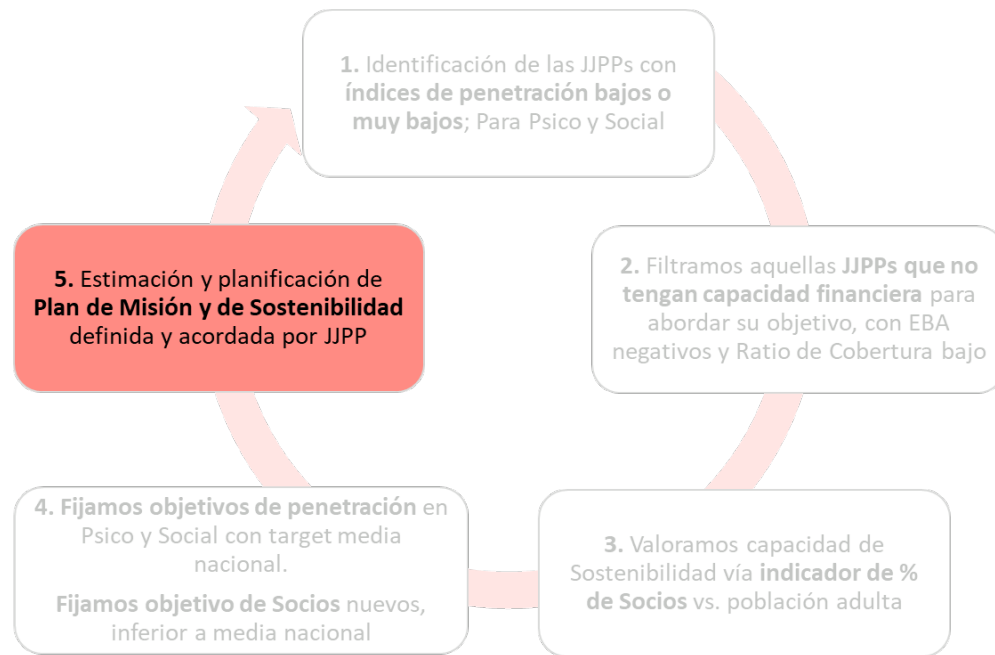


3. En estas 10 JJPPs, valoramos su capacidad de sostenibilidad económica futura con el margen de crecimiento en Socios vs. media nacional actual de 1,37%

Propuesta JJPPs Fondo de Equidad	Penetración Socios vs Pob. Mayor de edad
Criterio --->	<1,37%
Criterio --->	<1,00%
Objetivo 2025 --->	1,37%

4. Para estas 10 JJPPs, en base a su situación de misión, financiera y de crecimiento potencial de Socios, se les fijan objetivos específicos para cada una de estas áreas.

Simulación inicial de la dotación al Fondo de Equidad



5. Para cada una de las JJPPs, se acordará un plan de acción que aborde tanto los objetivos de equidad con el paciente, como se sostenibilidad de la JJPP.

Estos planes específicos serán acordado con la Dirección de Operaciones y se adecuarán en base a premisas definidas para cada sede en función de su situación y potencial.

Simulación inicial de la dotación al Fondo de Equidad



El modelo del **Fondo de Equidad** debe dar respuesta a largo plazo a:

- La **Equidad para el paciente**
- La **sostenibilidad de la JJPP**
- La **sostenibilidad propia del Fondo de Equidad**

Aproximación al Gobierno y Gestión del Fondo de Equidad

Para acceder al Fondo de Equidad, las JJPPs deberán acordar un **Plan de Acción** que cubra tanto la consecución de los objetivos de misión como los de sostenibilidad económica

Este plan de acción será preparado y validado con la **Dirección de Operaciones** de SSCC

El **seguimiento y control del Fondo de Equidad** se realizaría desde el **Comité Financiero y de Sostenibilidad (CFS)**

- Como punto de partida, en base a **propuesta de objetivos de penetración por el Comité de Misión**
- Realizará propuestas al CEN /CN.

La propuesta del CFS sobre las JJPPs a utilizar el Fondo de Equidad **se fijará anualmente por el CEN / CN, aunque podrá ser revisada en cualquier momento** si alguna de las variables clave de cualificación se viera afectada de manera significativa.

La **dotación** al Fondo de Equidad se realizará para 2022 con excedentes de tesorería de las JJPPs

El uso del Fondo de Equidad se articularía en forma de **préstamo** con compromiso de devolución a largo plazo

- Como parte del plan de acción, se acordará un plan de devolución acorde con las capacidades futuras de la JJPP y que no comprometa los objetivos de misión

Fondo de Equidad

Conclusiones y Modelo de Financiación propuesto

Como escenario inicial:

- Dirigido a JJPPs con baja penetración servicios básicos (Psico, Social) y limitación financiera.
- Objetivos y planes de penetración y sostenibilidad formalizados
- Esfuerzo en el rango de 1-2MM€ anuales con sostenibilidad y devolución de préstamo con ingresos adicionales
- Modelo de gobierno y gestión definido

MODELO FINANCIACIÓN FONDO DE EQUIDAD CON EL PACIENTE

2022:

Financiación con contribución de excedente de Tesorería de las SSPPs, dotando el Fondo de Equidad.
Se articulará como préstamo desde el Fondo a las SSPPs que lo necesiten, en unas condiciones específicas de asignación y devolución por sede.

4. Presupuesto 2022 y Modelo de financiación de proyectos estratégicos

Proyectos estratégicos Presupuesto 2022

Cifras en miles de euros

Dirección	Proyecto	P2021	P2022
Dirección médica	Patient Journey II	0	30
	Cribado pulmón. Secretaría técnica	0	20
Programas	Observatorio	268	389
	Campamentos infantiles (Lérida, Tenerife)	135	100
Personas	Itinerario voluntario	50	0
Gabinete Técnico	Congreso Tabaco	50	70
Marketing y comunicación	Implementación Marca	720	600
	Captación beneficiarios y socios (digital)	750	450
	Otros proyectos digitales	0	45
	Plan de medios de nueva identidad corporativa	0	1.336
Tecnología	Data (CMO/CME, calidad dato, datalake)	215	125
	Desarrollo (Congreso tabaco, ADA IV/V, Observatorio, Mago, Voluntariado, Prevención, Patient, Trazabilidad, Logopedia, integración de servicios terceros, nutrición, consentimiento voluntariado, control de stock, Origen, apps, CRM gabinete, RRII y empresas, espacio CE.	980	505
	Innovación digital	229	70
TOTAL		3.397	3.740
Estrategia Digital (Tecnología)	Esfuerzo total	-	2.748
	Activado (inversión)	-	2.500
	Gasto de actividad	-	248
	Amortización	-	168
Total Gastos de Actividad Proyectos Estratégicos (incl. Estrategia Digital)		3.397	3.988

Financiación proyectos estratégicos 2017-P2021

En el Consejo del 16/12/2020 se aprueba “la definición de un modelo de financiación con continuidad en el largo plazo, que contemple el reparto de la carga de proyectos estratégicos a todas las Juntas Provinciales”

Durante el ejercicio 2021, hasta la fecha, el coste de estos proyectos ha sido financiado por Servicios Corporativos.

Estimamos el gasto final en 2021 por proyectos estratégicos en unos 3.1MM€

Cifras M€

Aportaciones a Misión Global y Proyectos Estratégicos	Aportado por SSCC	Aportado por JJPP con excedentes	Total
2017	1.077	-	1.077
2018	-	3.501	3.501
2019	3.305	1.499	4.804
2020	3.493	-	3.493
TOTAL 2017-2020	7.875	5.000	12.875
P2021	3.351		3.351

Cifras M€

	Ppto. 2021
Plan de Medios & nueva Marca	1.486
Desarrollo Tecnológico y Digital	1.424
Observatorio	250
Itinerario Socio y beneficiario	106
Campamentos infantiles	85
Total Proyectos Estratégicos	3.351

Proyectos estratégicos

Conclusiones y Modelo de Financiación propuesto

FINANNCIACIÓN DE PROYECTOS ESTRATÉGICOS

2021

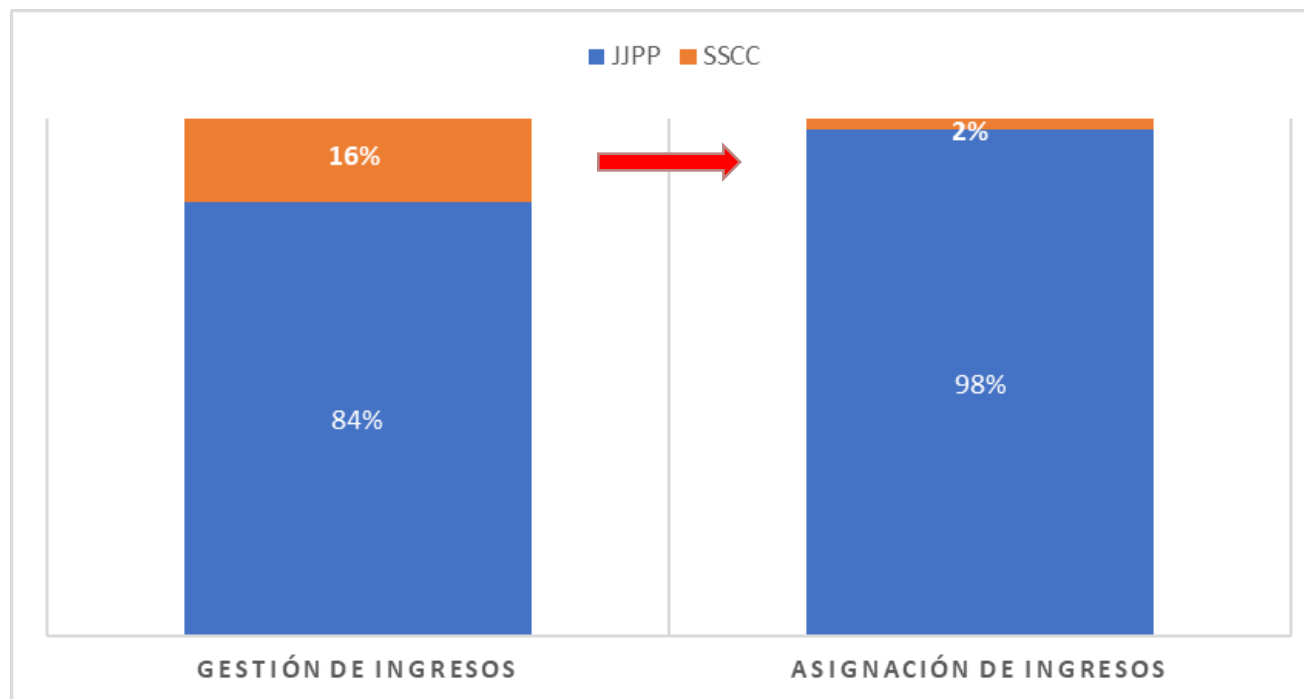
El gasto estará asignado al centro de coste de Proyectos estratégicos y su Financiación con **50%** de la contribución de excedente de Reservas de **JJPPs y 50% de SSCC**

y 2022

El gasto estará asignado al centro de coste de Proyectos estratégicos y su Financiación con contribución de excedente de Reservas de las **SSPPs**

5. Financiación en 2022 del Fondo de Equidad y Proyectos Estratégicos

Ingresos: Gestión y asignación



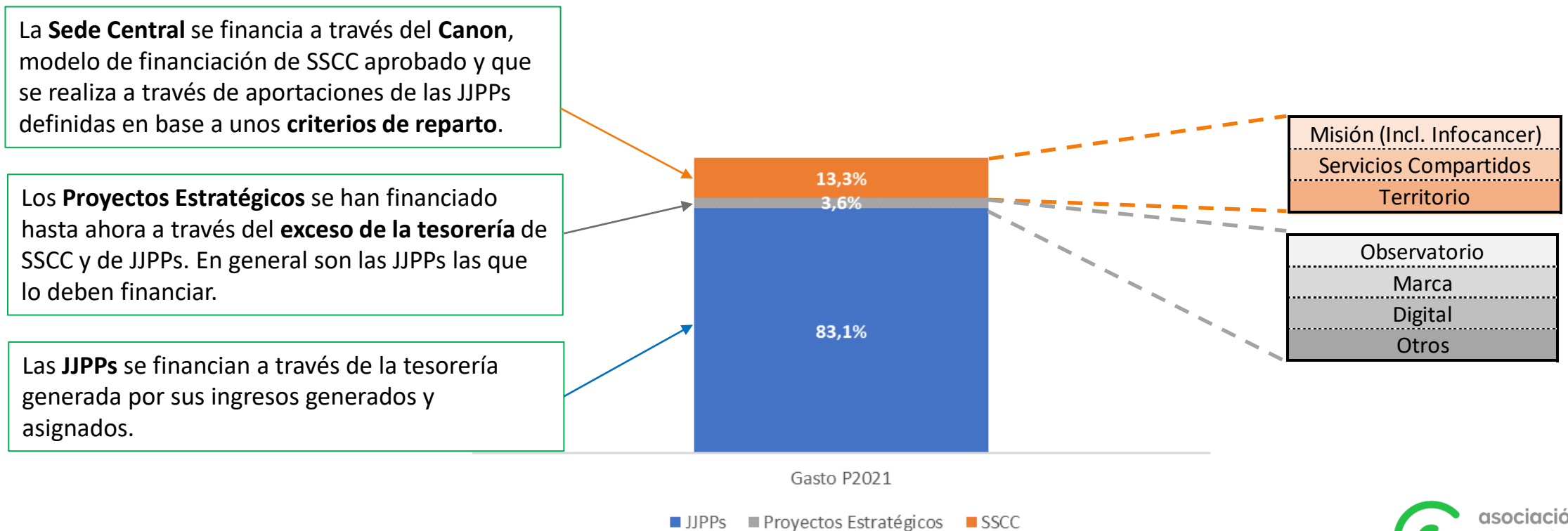
- Como principio general, todos los ingresos se asignan a las JJPPs independientemente de dónde se realiza la consecución y gestión de dichos ingresos.
- Dicha asignación a las JJPPs por tipo de ingreso se realiza en base a unos criterios de reparto*.
- Gran parte de los ingresos que no se reparten (2%), son asignados directamente a Fundación Científica

*: Política de Criterios de Reparto de Ingresos de Servicios Centrales

Financiación de los gastos

Somos una única organización, pero asignación de los ingresos que utilizamos, provoca no tengamos un único modelo de financiación para los 3 componentes (JJPPs, PEs, SSCC).

Al asignarse la práctica totalidad de los ingresos a las JJPPs, son igualmente ellas las responsables de la financiación de los 3 componentes generadores de gastos de actividades.



Estimación del esfuerzo potencial requerido en 2021-2022

Elementos a considerar para cuantificar la financiación potencialmente requerida en el corto y medio plazo:

1. La Tesorería de SSCC está soportando los **Proyectos Estratégicos en 2021** con un estimado 2021 de unos 3,1MM€
2. Proponemos la **cofinanciación al 50% de este estimado entre JJPPs y SSCC**
3. Concreción de la propuesta de dotación en 2022 al **Fondo de Equidad por un máximo de 1MM€**, y de criterios de asignación.
4. El presupuesto requerido para **Proyectos Estratégicos en 2022 aprobado en 3.74MM€ y otros 2,75MM€ del proyecto de Estrategia Digital**

Situación y previsión de Tesorería en SSCC a fin de 2021

La Tesorería de SSCC, se espera que llegue a fin de año en una situación muy ajustada, lo que nos obliga a buscar financiación de los proyectos estratégicos y también del Fondo de Equidad.

Aunque no es un objetivo en sí, es necesario y prudente que la Tesorería de SSCC mantenga un saldo suficiente para su funcionamiento, y para poder atender necesidades puntuales que regularmente surgen en SSPPs

Proyectos estratégicos 2021		Previsión efectivo disponible a 31 enero 2022		SSCC	Reservas mínimas de Tesorería necesarias en SSCC	
				Excl. Pr. Estratégicos	Concepto	Importe € mensual
Pagos ejecutados	-877.162	Situación inicial 29/12/2021		6.767.175	Importe nóminas y seguros sociales AECC	2.400.000
Pagos previstos	-2.200.000	Pagos previstos		-5.036.360	Impuestos	500.000
Total Ppto. 2021	-3.351.312	Cobros previstos		2.900.000	Estimado media pago proveedores	1.100.000
Total estimado 2021	-3.162.145	Saldo neto operaciones		-2.136.360	TOTAL RESERVAS MÍNIMAS	4.000.000
Total estimado a pagar en 2021	-2.077.162	Efectivo disponible final 31 dic 2021		4.630.815		

Por lo tanto, consideramos es necesario utilizar la tesorería de las SSPP para la financiación en 2021 del 50% de los Proyectos estratégicos, por un importe estimado de unos **1.6MM€**

Nueva Propuesta de Contribución por SSPP

El nivel de Reservas evolucionará desde la referencia actual del 85% hacia un nivel cercano al 60%

Desde el Comité Financiero celebrado el 8 de septiembre, se presentó y validó una propuesta de contribución de Tesorería por Sede que busca asegurar:

- **Proteger la posición de Tesorería de cada Sede en 2022**, que le permita en todo momento su normal funcionamiento.
- Un modelo en el que **todas las Sedes contribuyan**, en función de su Tesorería y sus necesidades.

La Tesorería de SSCC está excluida de los cálculos porque, como ya hemos visto, la previsión es que se reduzca muy significativamente de aquí a final de año.

En base a esto, proponemos este Modelo de reparto para su aprobación:

Nueva Propuesta de Contribución por SSPP

Modelo

El punto de partida para el cálculo de la contribución por Sede viene dada por esta propuesta de asignación:

Ratio de Cobertura (RC)*	% Contribución / Tesorería SSPP para 14MM€
>=75%	22%
>=50%-75%	17%
>=25%-50%	10%
<25%	2%

Comentarios y premisas:

- El % propuesto por rango, con la Tesorería por sede a 30 junio 2021, daría como resultado una contribución total de aproximadamente 14MM€.
- En este modelo, el % propuesto para cada rango de RC sería siempre sobre el total de la tesorería de cada Sede.
- Todas las Sedes contribuyen, aunque su contribución varía en función de su RC.
- Estos valores propuestos podrían variar en función de la cantidad total que decidamos liberar, pero se mantendrían los pesos relativos de cada uno.
- A la hora de estimar las contribuciones finales a aportar (en total unos 9MM€), se podría actualizar la fecha de referencia para el cálculo de contribuciones por sede (por ejemplo a 31 de diciembre 2021).

37 *: Ratio de Cobertura = (Tesorería + inversiones financieras disponibles) / Gastos de Actividad

Propuesta de Contribución por SSPP

Cuantificación y calendario de la contribución propuesta

En base al **modelo propuesto**, articularíamos la contribución en cada unos de los momentos requeridos para los propósitos identificados.

El calendario y cantidad aproximada de referencia de contribución del excedente de tesorería de JJPPs propuesto sería:

Marzo 2022*:	1,6 MM€ para cubrir el 50% de la financiación de P. Estratégicos 2021.
	1,87+1,37+0,4 MM€ Para financiar los P. Estratégicos + Estrategia Digital + F. Equidad 1ª mitad 2022.
	Total Marzo 2022: 5,24 MM€
Julio/Agosto 2022**:	1,87+1,37+0,5 MM€ Para financiar los P. Estratégicos + Estrategia Digital + F. Equidad 2ª mitad 2022.
	Total Julio/Agosto 2022: 3,74 MM€

*: En febrero 2022, con el presupuesto aprobado y el cierre de 2021, se valorará y podrá ajustar la contribución, según necesidades.

** : En mayo 2022, con el cierre del 1er trimestre, se valorará y podrá ajustar la contribución, según necesidades del 2S2022.

Estimación de financiación en 2022 con excedentes de tesorería Y posible alternativa requerida

50% Proyectos Estratégicos 2021:	1,6MM€
Proyectos Estratégicos 2022:	3,75MM€
Estrategia Digital 2022:	2,75MM€
TOTAL Proyectos Estratégicos:	8,1MM€
Fondo de Equidad con el Paciente 2022:	0,9MM€
TOTAL Financiación estimada:	9MM€

En caso de no salir adelante el modelo de financiación propuesto, tendremos que recurrir a buscar un acuerdo transitorio con alguna JJPP que asegure los fondos necesarios para mantener los proyectos en marcha.

Reservas, y Financiación de Pr. Estratégicos y Fondo de Equidad

Conclusiones

Reservas:

- Nueva referencia de Ratio de Cobertura de Reservas totales sobre Gastos de Actividad en el 60%
- La Tesorería de SSCC se ha reducido al máximo.
- Excedente de tesorería potencialmente a liberar, para ser reinvertido en la financiación de:
 - Proyectos estratégicos + Fondo de Equidad

Proyectos estratégicos:

- Gastos de 2021 de unos 3,1MM€ se financian al 50% entre SSCC y JJPPs. El 50% de JJPPs con exceso tesorería.
- Aprobación del presupuesto 2022 de 3,74MM€.
- Gastos 2022 se financian por las JJPPs con exceso de tesorería liberado.

Fondo de Equidad:

- Puesta en marcha en 2022 con excedentes de Tesorería de JJPPs
- Esfuerzo estimado en 2022 entre 0,5-1MM€; entre 1-2MM€ 2023-2024
- Modelo de financiación a largo plazo que asegure su sostenibilidad

Estrategia Digital:

- Gastos 2022 de unos 2,75MM€ se financian por las JJPPs con exceso de tesorería liberado.

Muchas gracias

