Casos de Marketing Público y No Lucrativo
Vol 5 (2018), pp: 150-160
de Marketing Público e Não Lucrativo

CENTRO ESPECIAL DE EMPLEO ASOCIACIÓN ECONOMATO SOCIAL DE LA CIUDAD DE BADAJOZ. MARKETING SOLIDARIO

Clementina Galera Casquet **Felipe Martín Vegas**
(Universidad de Extremadura, España)

Resumen
Este trabajo versa sobre el Centro Especial de Empleo Asociación Economato Social de la Ciudad de Badajoz. Esta asociación no lucrativa se caracteriza por intentar ayudar a aquellas familias que se han visto laceradas por la crisis, e intenta hacer la utopía realidad, dar un sentido a la vida de las personas que se encuentran socialmente más deprimidas, proporcionando a estas personas un modo de vida digno, inclusivo y solidario.

En este trabajo se vislumbra el trabajo de marketing realizado en esta asociación, se visualizan los problemas que tiene esta entidad y se proponen mejoras que puede llevar a cabo en el ámbito del marketing. También se define qué tipo de organización es y hacia donde quiere dirigirse, además de cómo podemos utilizar este ejemplo para establecer correlaciones y transponerlo a otros escenarios, regiones o países, en organizaciones ya existentes o para organizaciones de nueva creación.

Abstract
This paper deals with the Special Employment Center 'Asociación Economato Social' of the City of Badajoz. This non-profit association is characterized by trying to help those families who have been lacerated by crisis, and tries to make the utopia a reality, giving meaning to the lives of people who are socially more depressed, providing these people a way of dignified, inclusive and solidary living.

In this work, marketing activities carried out by this association is glimpsed, it visualizes the problems that this entity has and proposes improvements that it can carry out in the field of marketing. It also defines what type of organization it is, and where it wants to go, as well as how we can use this example to establish correlations and transpose it to other scenarios, regions or countries, in existing organizations or for newly created organizations.

1. Introducción

Para profundizar en la labor que se realiza desde el Economato Social hemos de enfocar el estudio desde tres puntos de vista. Estos tres apartados o enfoques nos van a permitir proporcionar una idea global e integrada del Economato Social, de sus actividades, objetivos, magnitud, etc.

Acercamiento histórico

El inicio del economato tuvo lugar el 15 de mayo de 2012, pero es el 23 de octubre de 2013 cuando se abrieron las puertas del Economato Social a los usuarios, es decir, cuando se pudo comenzar a adquirir productos en la tienda que posee. Esta Organización No Lucrativa (en adelante, ONL) se creó como una asociación o entidad sin ánimo de lucro a semejanza de los economatos sociales de otras ciudades principalmente andaluzas como el de Huelva, Sevilla y Córdoba.

Esta ONL nace como respuesta a la profunda crisis económica que sufre la sociedad española en el año 2007. La impulsora, creadora y alma máter de este proyecto es Mercedes Arias, que es una especialista en el mundo legal. Mercedes es licenciada en Derecho, y estando trabajando en el sector bancario se dio cuenta del gran número de personas que estaban perdiendo sus hogares por el hecho de no poder pagar sus hipotecas. El banco en el que ella trabajaba llevaba a efecto la incautación de casas por impago de hipotecas, lo cual le causó un impacto emocional muy negativo. Decidió abandonar su trabajo en el banco y apostar por la creación del Economato Social de la ciudad de Badajoz, para ayudar a todas las personas a las que "ella había hecho daño quitándoles sus casas" (palabras textuales de Mercedes Arias), y, en consecuencia, a todas las personas que se pudieran beneficiar de los servicios que presta esta ONL.

Abrió sus puertas en un local de 180 metros cuadrados situado en la barriada San Fernando, posteriormente y con el fin de lograr un mejor acceso para sus usuarios, y al encontrar un local mejor adaptado a sus necesidades y al precio que podían pagar, cambiaron su ubicación al Polígono "El Nevero", siempre en la ciudad de Badajoz.

Esta asociación no ha parado de evolucionar desde su creación, de hecho, recientemente ha logrado la catalogación de Centro Especial de Empleo (CEE), y gracias a esta calificación va a poder contratar a empleados con discapacidad, y tener capacidad como entidad que contrate a personas. Este hecho reciente va a traer aparejados aún más cambios ya que ha de tener un contable que realice la documentación necesaria para la contratación, la cual incluye contratos de trabajo, los TC1, etc., y el resto de documentación relacionada con la nueva capacidad de empleabilidad.

En cuanto a los usuarios o beneficiarios, están formados por una media anual de 90 familias de cuatro miembros. Los usuarios tienen derecho a comprar 5€/persona/semana durante un año. Para poder acceder a los beneficios que da el economato, los usuarios vienen derivados de otras asociaciones tales como ASEXTRAS (Asociación Extremeña de Trasplantados), Cáritas (Confederación de las entidades de acción caritativa y social de la Iglesia católica en España) - en concreto, estos usuarios vienen de dos Parroquias: Parroquia de La Concepción-San Andrés y de la Parroquia San Juan de Dios-Las Moreras -, AECC (Asociación Española contra el Cáncer), y Aprosuba (Asociación Pro Personas con deficiencias Psíquicas de Badajoz).

Los usuarios no derivados de las asociaciones mencionadas, tienen que cumplir una serie de requisitos para ser usuarios del Economato Social. Tienen que presentar un documento que acredite sus ingresos y sus gastos, además de un documento que justifique su empadronamiento en la ciudad de Badajoz.

En cuanto a las características religiosas y étnicas de los usuarios que cada semana adquieren alimentos en el supermercado que posee el Economato Social, los hay de población gitana, musulmanes y caucásicos, casi todas las familias tienen a niños a su cargo. Tan solo viene cada quince días una familia de la localidad vecina de Talavera la Real.

Acercamiento conceptual

El CEE Asociación Economato Social de la Ciudad de Badajoz es una ONL, y como su propio nombre indica, está constituida legalmente como una asociación. Durante todo el trabajo se utilizarán distintas denominaciones para acortar el nombre del CEE Asociación Economato Social de la Ciudad de Badajoz, en todo caso estaremos haciendo referencia siempre a la misma entidad.

La organización de esta ONL está formada por la Junta Directiva que está constituida por un presidente, un vicepresidente, un secretario, un tesorero y seis vocales. Además, los socios que forman regularmente parte de ella son ochenta y cinco personas. También tienen alrededor de 20 voluntarios que semanalmente ayudan en el Economato Social de Badajoz durante las dos horas semanales que el supermercado abre cada jueves de 17:00 a 19:00 horas.

Esta ONL tiene las cinco características fundamentales para formar parte del tercer sector, es decir:

- Posee organización formal.
- Es una entidad privada.
- Tiene capacidad de autogobierno.
- No existe reparto de beneficios.
- Tiene alto grado de participación voluntaria.

De acuerdo con este enfoque, esta ONL pertenece al tercer sector según la tradición anglosajona, pues el tercer sector está compuesto por aquellas organizaciones formalmente constituidas, de carácter privado, con autogobierno, que incorporan trabajadores voluntarios y que pueden obtener beneficios (pero no distribuirlos entre sus propietarios o miembros, sino invertirlos en la actividad de la entidad).

Dentro de la clasificación internacionalmente aceptada de las ONL (International Clasification of Non-Profit Organizations. ICNPO) el CEE Asociación Economato Social de la Ciudad de Badajoz nació con la idea de formar parte del grupo 4 de servicios sociales, pero sus movimientos conceptuales, organizacionales y de enfoque de su labor han virado hacia el grupo 6 de desarrollo comunitario y vivienda.

Podemos considerar que esta ONL es una organización altruista, y de acuerdo con la clasificación realizada por Montero (2003) pertenece a una organización social, pues se dedica a mejorar las condiciones de los sectores más necesitados de la sociedad. Los beneficiarios, que se citan en Penelas et al. (2012), es lo que en esta ONL se denomina como usuarios. Si tenemos en cuenta los últimos cambios y movimientos del Economato Social, como son las circunstancias de obtener la calificación de Centro Especial de Empleo y querer solicitar la denominación Organización de Utilidad Pública, junto con la recogida de tapones de plástico para niños con discapacidad, y otras acciones como la decoración de bolas de navidad en el mercadillo navideño de la Ciudad de Badajoz, podemos decir que está tornándose en una organización más compleja y mixta entre ONL altruista y ONL mercantil de acuerdo a los intercambios en las ONL definidos por Montero.

Balance económico. Ingresos y gastos

Aunque no es el fin de este trabajo el enumerar los gastos e ingresos anuales del Economato Social de la Ciudad de Badajoz, se pasa a realizar una somera descripción de estas cifras para conocer mejor esta ONL.

Tabla 1. Tabla de gastos e ingresos del CEE Asociación Economato Social de la Ciudad de Badajoz.

Gastos			**Ingresos**	
Protexplagas	308€/mes		La Caixa	
Alquiler del local	600€/mes		Caja Badajoz	
Luz	200€/mes		Junta de Extremadura	
Alarma	35€/mes		Ayuntamiento de Badajoz	
Seguros	300€/año		Diputación de Badajoz	4.000€
Teléfono y ADSL	40€/mes		Cuota de socios	425€
Carnet de manipulación de alimentos	200€/año			
Gastos de agua	3€/mes			

Fuente: elaboración propia

Como se observa en la Tabla 1, el Economato Social es una ONL de tamaño reducido en cuanto a su presupuesto, y basa la mayor parte de su financiación a través de las subvenciones que recibe de las entidades bancarias y las entidades públicas de gobierno, tales como Ayuntamiento y Diputación de Badajoz. La cantidad de su presupuesto lograda por aportaciones de socios es mínima si lo comparamos con el presupuesto global.

2. Desarrollo del caso

Estrategia de Marketing mix

Dado que se trata de una ONL pequeña y que no posee un trabajo de marketing detrás y previo adecuado, por todo esto podemos decir sin miedo a equivocarnos "que tiene otras prioridades". Aunque no encontramos publicados de forma explícita su misión, visión y valores, si podemos intuir cuales son éstos de sus publicaciones y del trabajo que realizan en todas las variables del marketing-mix.

La estrategia que sigue esta ONL es similar a la que realizan otras ONL concurrentes, la gran diferencia es que intentan ofrecer alimentos y productos de primera necesidad con dignidad. La dignidad viene del hecho de que la compra, que no el regalo, se realiza en el supermercado y los beneficiarios o usuarios tienen derecho a elegir el producto que adquieren. Los productos que se ofertan en este peculiar supermercado van más allá del bien tangible.

Producto:

En cuanto a la estrategia de la variable 'Producto' del Marketing mix, realmente lo que ofrece el Economato Social no es un producto en sí mismo, como un bote de cacao soluble o una pizza, lo que ofrece es la prestación de servicios, pues acerca a menor precio un bien tangible al beneficiario o usuario. La idea es ofrecer a personas con problemas económicas una forma digna de adquirir bienes para su vida diaria, así el Economato Social ha conseguido materializar esta idea, logrando hacer en la vida diaria lo que se ha pensado como leitmotiv o razón de ser de esta asociación.

Precio:

Por otro lado, y si nos referimos a la variable 'Precio' del Marketing-mix, lo que el Economato Social intenta ofrecer en Badajoz es un producto a la mitad de precio para sus usuarios, en comparación con el supermercado habitual. Esto lo logra a través de ingresos por concurrencia competitiva y donaciones, además del resto de acciones que están orientadas al mercado. Todo aquel producto que es donado al Economato Social, ellos lo regalan entre sus usuarios, nunca se cobra por un producto por el que el Economato Social de Badajoz no ha pagado previamente.

Distribución:

Para hablar de la variable 'Distribución' del Marketing-mix, la filosofía de trabajo del Economato Social realmente es actuar como un intermediario distribuidor que consigue productos más económicos que los supermercados habituales. Es un distribuidor no al uso ya que, en vez de encarecer los productos, como ocurre por ejemplo en la intermediación de los productos agrícolas, lo que hace es conseguir una financiación, y utilizar esa financiación que consigue para abaratar a la mitad el precio del producto para las personas con dificultades económicas que conforman a los usuarios del Economato Social.

Figura 1. Entrada al Economato Social de Badajoz.



Fuente: Elaboración propia.

El aprovisionamiento y el reparto lo hacen los voluntarios de esta asociación. El sistema que tienen es el de distribución directa, pues adquieren los productos ellos mismos cuando más baratos se encuentran en el supermercado tradicional (días sin IVA, ofertas de 3x2, etc.), para luego venderlo lo más barato posible en su supermercado con la idea de que los usuarios accedan a los productos al mejor precio posible.

En cuanto al lugar físico donde se adquieren los bienes tangibles, se trata de una nave industrial a modo de los supermercados habituales con amplias estanterías, con una zona de despacho y con una zona de almacén, estas tres zonas están separadas y el usuario solo puede acceder a la zona de venta. En la zona de venta, aparte de las estanterías, existen varios arcones para comida congelada (principalmente para fritos), y dos zonas para productos frescos que requieren frío tales como lácteos y comida precocinada. La recogida y el abastecimiento al supermercado de los productos comprados se realizan mediante las furgonetas y coches de los voluntarios. Todos los beneficiarios o usuarios van al supermercado a comprar sus productos, no está contemplada la posibilidad de reparto a domicilio.

Además, para completar la descripción del lugar físico de venta, hay que añadir que poseen carros para la compra y transporte de los productos disponibles en las estanterías. No podemos olvidar que posee dos cajas registradoras para el pago de los artículos, es decir, ya que se trata de un supermercado equiparado a los que existen en el mercado en general.

Comunicación:

En cuanto a la variable 'Comunicación' del Marketing-mix, el Economato Social utiliza mecanismos "*above the line*" tales como redes sociales, fundamentalmente Facebook para publicitar sus logros y avances. Anuncian algunas de sus acciones a través de la prensa escrita regional, principalmente del diario HOY.

Asimismo, también asisten a ferias y mercados con el consiguiente pago de puestos o stands en estos eventos. Poseen trípticos y tarjetas de presentación del Economato Social para entregar en las distintas actividades que realizan.

Página de Facebook: https://es-es.facebook.com/Economato-social-Ciudad-de-Badajoz-446518735405039/

Respecto a la comunicación, se ha de citar como punto negativo que se ha perdido una herramienta clave que daría una idea global de esta asociación, como es su página web. Esta página web requiere de una actualización cada cierto tiempo, cosa que no se realiza habitualmente, con lo cual su página de internet está caída y no es posible el acceso.

Página web: http://www.economatodebadajoz.org

La página web está caída por falta de trabajo en ella y por no abonar los 20€ anuales que cuesta mantener el dominio.

Acciones de Marketing mix

Producto:

El CEE Asociación Economato Social de la Ciudad de Badajoz abre las puertas de su supermercado cada jueves de 17:00 a 19:00 horas, y vende sus productos de forma general al 50% del precio original de compra del supermercado. Esta ONL compra los artículos para que luego los usuarios puedan comprarlos a un precio reducido. En esta ONL se pagan los productos, no se regala nada que no haya sido regalado a ellos. Es una forma de que lleguen a los usuarios los productos que necesitan y que llegue de una forma digna.

El Economato asume el 50% de la compra realizada por el usuario, y el usuario paga de su dinero el otro 50% de la compra. Hay algunos casos, en los que las familias vienen derivadas de Cáritas, en los que el Economato asume el 75% y Cáritas asume el 25% restante, en este caso el usuario no paga nada.

Existe un límite de compra de 5€ por persona y semana.

Ha logrado el reconocimiento de Centro Especial de Empleo y ahora acaba de presentar la petición para lograr ser Centro de Utilidad Pública, lo cual imprimirá a la organización un sello de calidad. El hecho de ser CEE, le permite contratar a personal con discapacidad reconocida superior al 33%. Han logrado que se les conceda la concesión del cuidado del aparcamiento situado en la Calle Joaquín Costa de la Ciudad de Badajoz. Con esta concesión logrará emplear a personas con discapacidad que son usuarios de esta ONL, es decir, a personas con limitada capacidad económica y que están en el límite de la exclusión social.

Aparece una clara sinergia entre la Fundación Dolores Bas de Arús [1]y el Economato Social de Badajoz, lo cual puede verse en que el parking de la Calle Joaquín Costa pertenece a esta fundación y es el Economato Social quien va a hacerse cargo del cuidado de las instalaciones a través de la contratación de personal con discapacidad al ser CEE. Esta sinergia se debe principalmente a que Mercedes Arias, alma máter del Economato de la Ciudad de Badajoz, trabaja como asesora jurídica de la citada fundación.

También colaboran en la recogida solidaria de tapones de plástico y en la recaudación de fondos para niños con discapacidad y malformaciones congénitas.

Cabe destacar que los economatos sociales andaluces, incluido el de la Ciudad de Badajoz, son entidades autónomas que no tiene ninguna relación entre ellos y solo comparten la denominación, el fin buscado y la manera de lograr este fin, pero organizacionalmente no están relacionados.

Precio:

Con estas acciones de avance hacia otros mercados como es el de emplear a personas con discapacidad, no se intenta que la ONL crezca y que no tenga que soportar tanta carga de gasto. Es una frase hecha entre los voluntarios del Economato cada jueves tras la venta de los artículos que "hoy esto le ha costado

[1] Organización sin ánimo de lucro, creada por deseo expreso de Dª. Dolores Bas Mirón, en homenaje a la labor que desarrolló su padre, Pepe Reyes y su marido Francisco Arús, y con el objetivo de trabajar para mejorar la calidad de vida de las personas mayores, con discapacidad y enfermos de cáncer principalmente, a través de nuestras asociaciones beneficiarias. La Fundación desarrollará sus actividades por deseo expreso de su fundadora en Badajoz capital, no solo por ser su lugar de nacimiento y el de toda su familia, sino porque todas sus relaciones y actividades tanto mercantiles como de beneficencia se desarrollaron en la misma.

xxx euros al Economato", en el sentido de que toda compra lleva aparejado un gasto para el Economato Social de al menos el 50% de la compra que realiza el usuario. Lo que se intenta es avanzar socialmente y abarcar a más personas necesitadas como niños con malformaciones congénitas.

Distribución:

Entre las acciones relacionadas con la distribución que realiza el Economato está el hecho de poner anuncios en Facebook para traer alimentos donados en campañas desde otras ciudades de la provincia. Desde la página de Facebook del Economato, se solicita un transporte gratuito de los alimentos donados entre las personas que viajan regularmente entre las ciudades de la provincia y que llegan a Badajoz. Con este tipo de actividades se logran abaratar costes y reducir molestias a los socios y voluntarios de la ONL.

Comunicación:

Acciones como la campaña "Kilos de Salud", cuyo cartel anunciador puede verse más abajo, además de para conseguir bienes tangibles a repartir entre las familias con reducidas posibilidades económicas, sirve para dar visibilidad a la ONL en supermercados habituales tales como MERCADONA o CARREFOUR, que son los supermercados de la provincia de Badajoz en los que durante un mes se han recogido alimentos especiales (libres de gluten, caseína, lactosa, etc.).

Actualmente, y como ya se ha citado, su canal principal de comunicación a nivel global es su página de Facebook. A esta página se añaden acciones puntuales en la IFEBA, en concreto, en un puesto durante la feria del mueble y la artesanía que se celebra anualmente en Badajoz.

Por otro lado, aumentan su visibilidad a través del mercadillo navideño de la ciudad en el que también anualmente y en este caso durante cuarenta días, se acercan a la ciudadanía en general y venden productos artesanales, tales como fotografías artesanales soportadas sobre pizarra o bolas decorativas del árbol de navidad serigrafiadas con el motivo que se quiera, nombres, figuras o frases con motivos navideños.

Con esta actividad en el mercadillo navideño se logra visibilidad, pero además se logran fondos para poder asistir a más personas a través del supermercado, suponiendo un ingreso de dinero que permitiría incrementar el número de personas que formarían parte de la red de usuarios-beneficiarios de esta ONL.

Figura 2. Tarjeta de visita del Economato Social



Fuente: Elaboración propia.

Así con este tipo de campañas se logra un doble efecto, que es el de aumentar la visibilidad de la ONL y la de lograr más productos especiales para las familias con problemas económicos y que tienen familiares con alguna necesidad de estos alimentos especiales. Estos productos serán repartidos entre estas familias sin ningún coste para ellos, tal y como se ha explicado anteriormente.

Para comunicar utilizan como canal la citada página de Facebook, donde suben todos los videos de las apariciones televisivas de esta asociación (véase: https://www.facebook.com/pg/Economato-social-Ciudad-de-Badajoz-446518735405039/videos/).

Figura 3. Página de Facebook del Economato Social de la Ciudad de Badajoz.



Fuente: Elaboración propia.

Posibles mejoras

Tras haber convivido y colaborado con el CEE Asociación Economato Social de la Ciudad de Badajoz, planteamos una serie de mejoras que podrían favorecer el desarrollo de esta ONL.

Mejoras en el entorno físico donde los usuarios adquieren los productos, es decir, mejoras del supermercado:

- Poner un hilo musical para mejorar el ambiente en el supermercado y favorecer la actitud durante la compra. Este mejor ambiente puede crearse simplemente poniendo unos altavoces a los ordenadores que hay en las cajas registradoras de cobro.

- Colocar publicidad de los productos en las paredes del supermercado, para que parezca aún más, si cabe, un supermercado corriente, normal y al uso.

- Mejorar la actitud de los voluntarios. Se ha de fomentar una actitud más positiva entre los voluntarios, cambiar la idea de que la compra es gasto para el Economato Social, trabajar la idea de que es una ayuda prestada a las personas sin recursos económicos. Esta actitud debe partir de la propia Junta Directiva y de la propia Mercedes Arias como cabeza pensante y ejecutora de la organización.

Mejoras en la organización de la ONL:

- Demasiada sobrecarga de trabajo para Mercedes Arias, ha de tener alguna ayuda más y ha de saber delegar para que no recaiga todo sobre su persona.

- Realizar jornadas de puesta en común entre voluntarios y beneficiarios sobre las circunstancias que han llevado a cada uno a estar en esa situación. Jornadas para compartir y conocerse todos los integrantes de la ONL. Este tipo de actividades mejoraría el clima y abonaría el camino para futuras actividades en común, que ayudaran sobre todo a los beneficiarios que son los que tiene problemas económicos, desde el punto de vista de que todos aprendemos de todos.

- Además de con el Banco de Alimentos y con Cáritas, que son entidades con las que tiene claros lazos, debería forjar alianzas con otros economatos sociales, de tal forma que existiera un conocimiento más claro de las actividades que cada cual desarrolla, aprender de ellas y con ello enriquecerse moralmente y organizacionalmente.

- Desarrollar actividades formativas y campañas de emprendimiento y capacitación laboral entre los usuarios- beneficiarios de la ONL.

- Hacer campañas de comunicación algo más enérgicas, pero sin ser agresivas para que se conozca la importante labor que realizan para la ciudad, más visuales y que lleguen más directamente a la población objetivo para concienciar sobre el problema que tienen otros vecinos de la misma ciudad. Existe demasiado enfoque hacia el usuario y poco enfoque hacia el socio y hacia el voluntario.
- Utilizar su logotipo en cada una de las acciones de tal manera que se logre mayor visibilidad y mayor reconocimiento social de la importante labor realizada. Esta visibilidad aumentará el número de donantes o socios de la ONL. Este debe ser un objetivo claro: aumentar el número de socios y voluntarios del Economato Social de la Ciudad de Badajoz.

Otro objetivo ha de ser sacar aún más beneficios del hecho de ser Centro Especial de Empleo, y de ser Centro de Utilidad Pública. El hecho de ser Centro de Utilidad Pública, si es que se logra, permitirá el acceso al mismo régimen fiscal especial del que gozan las Fundaciones.

La declaración de Utilidad Pública, comporta para las entidades que la soliciten:

- La capacidad de usar la mención "declarada de utilidad pública"
- La posibilidad de gozar de exenciones fiscales y beneficios económicos.

3. Preguntas/cuestiones para la discusión

Cuestión 1. ¿Cuál es el camino que ha seguido el Economato Social desde que Mercedes Arias lo creó?
Tras todo lo expuesto anteriormente en este trabajo, parece claro que esta organización es todavía una organización joven y necesita madurar. Aunque tiene definida su estructura, no tiene aún claro hacia dónde quiere encaminarse y se encuentra en un cambio continuo de rumbo ya que las actividades que realiza no están planificadas. No tiene redactada su misión, visión y valores, lo cual evidencia una falta de trabajo de marketing. Es muy importante poner sobre el papel lo que queremos ir haciendo en nuestra organización, y no dejar todo a la improvisación coyuntural asociada a cada época del año o a las necesidades sociales. Se posiciona como una Organización no lucrativa mixta pues se encuentra a caballo entre lo que conocemos como organización no lucrativa altruista y organización no lucrativa mercantilista. Se está dirigiendo casi sin darse cuenta hacia la mercantilización de su actividad, pues se está comportando como una empresa en muchos aspectos.

Cuestión 2. ¿Cuál es el futuro de organizaciones sin ánimo de lucro como el Economato Social?
Si tenemos en cuenta el calibre de este tipo de esta organización y de otras semejantes que se encuentras asociadas a labores sociales, podemos asegurar que son organizaciones pequeñas y con estructura relativamente simple, y demasiado dependientes de subvenciones realizadas por las administraciones públicas y por las entidades financieras. Este es un problema estructural de toda organización local, y falta de una estructura consolidada dependiente de subvenciones, es por tanto una entidad frágil con posibilidades de desaparición. Para subsistir en el ecosistema, ha de activar nuevas herramientas que ahora no utiliza, como son el fomento del emprendimiento entre sus usuarios, saber rodearse de voluntarios y socios implicados en la gestión, la delegación de funciones por parte de sus creadores e inspiradores, así como el trabajo en equipo cohesionando entre beneficiarios, voluntarios y socios.

Cuestión 3. ¿Podemos mejorar el utópico servicio que dan a la sociedad las organizaciones sin ánimo de lucro?
La utopía se hace posible desde el trabajo y la constatación de la necesidad cubierta, y cuando ya está cubierta esa necesidad hemos de buscar nuevas necesidades sociales que “satisfacer” para así lograr un mundo más activo, justo, equitativo y solidario. Esto se logra haciendo más consistente la organización al responder adecuadamente a todas las variables del marketing-mix. Para lograr se ha de soñar, es decir, hay que ser utópicos y ponerse objetivos altos, pero también hay que conectarse con la realidad, adoptando modelos correctos y aprendiendo de otras organizaciones exitosas, imitando y profesionalizando las actividades desarrolladas. La profesionalización ha de venir de capacitar a los propios beneficiarios de tal manera que se vea una oportunidad clara en ser beneficiario, pues se debe intentar cerrar el círculo de salida de tal forma que los usuarios se conviertan en profesionales de la propia

organización. Hemos de aprender e imitar a otras organizaciones tales como Cruz Roja, que es una organización que perdura en el tiempo, o Mensajeros de la Paz que tanto auge ha logrado en los últimos años en España a nivel social.

Cuestión 4. ¿Cómo puede ayudarnos el marketing a hacer tangible la utopía?
Ir de las ideas a los hechos es clave, pasar del mundo de las ideas al mundo de la acción es una tarea de gran dificultad. Primero hemos de saber qué queremos conseguir y posteriormente hemos de ver cómo lo queremos conseguir, es decir, hemos de valorar las estrategias que vamos a utilizar para luego estar activos, y mediante nuestras acciones dar respuesta a los objetivos marcados, y solución a las vicisitudes que nos encontremos por el camino. Esto lo lograremos acercándonos a las cuatro variables del marketing-mix de la organización y buscando mejoras para todas y cada una de las cuatro variables. Hemos de ser concretos, establecer acciones a todos los niveles, tanto a nivel de producto, precio, distribución como comunicación. No tenemos que obviar ninguno de los ámbitos de actuación tanto a nivel organizacional, como institucional y como de relación entre los distintos intervinientes en la organización. La organización no lucrativa es por tanto una utopía diaria. Acciones concretas como el desarrollo digital de la organización (página web, intranet…), la creación de comisiones o subsecciones en la organización con funciones determinadas, la presentación de solicitudes de ayudas a convocatorias de organismos a las que actualmente no se está presentando, optimizar los gastos de distribución en los envíos de los bienes que se proporcionan a los beneficiarios o usuarios, enviar información constante a los medios de comunicación y no sólo a través de las redes sociales digitales.

Cuestión 5. ¿Es extrapolable el caso planteado a otros ámbitos y otras sociedades?
La respuesta es clara y directa: claramente sí. Tanto en sociedades más desarrolladas como en otros países menos evolucionados existen las mismas dificultades o similares a las que intenta dar solución el Economato Social, además también se dan las mismas inquietudes sociales en las distintas comunidades. Lo cierto es que más que en otros ámbitos, se ha de conseguir que las organizaciones no lucrativas se hagan visibles en otros ámbitos, crezcan en la medida de las necesidades sociales del entorno, y se asocien entre ellas para responder a otros ámbitos como en entornos de actividad sanitaria, en entornos de actividad en la tercera edad, o en entornos como la reinserción de presos. Como ha hecho el Economato Social de Badajoz, se puede crecer en otras vertientes como es la consecución de consideraciones jurídicas beneficiosas para la entidad, tales como ser declarado de Utilidad Social y conseguir ser Centro Especial de Empleo.

4. Conclusiones

Como se ha presentado a lo largo del caso, los esfuerzos de Lantegi Batuak para introducir en la sociedad y en la vida laboral a las personas con discapacidad y darles la oportunidad de tener una vida plena, la posicionan como un referente a nivel mundial en cuanto a su buen hacer en estrategias de RSC.
Sin embargo, y en relación al DNN, el mercado actual ha cambiado hacia un nuevo marco y disciplina de trabajo a la cual el DNN no se ha adaptado todavía. La necesidad de involucrar al cliente en el desarrollo y creación de nuevos negocios no puede ignorarse si se plantea diseñar un producto/servicio que sea exitoso.
Las empresas deben concienciarse de la necesidad de recoger los *customer insights* e introducirlos en las estrategias de creación de nuevos negocios si pretenden mantenerse en el mercado y poder competir. Es por ello que se considera necesario la implementación de herramientas y dinámicas de *Lean Startup* en el DNN de Lantegi Batuak para que puedan llevar su actividad a nuevas cotas de éxito.

Bibliografía:

Defourny, J. (1994). *"Tres enfoques económicos clásicos de las asociaciones". Revista de Debate sobre Economía Pública, Social y Cooperativa, 16, pp. 121-146.* CIRIEC-España.

Douglas, M. (1998). "Estilos de pensar". Barcelona, Gedisa.

Montero, M.J. (2003). *El marketing en las ONGD. La gestión del cambio social,* Bilbao: Desclée de Brouwer.

Penelas. A., Galera, C., Galán, M., Valero, V. (2012). *Marketing Solidario. El marketing en las organizaciones no lucrativas.* Ediciones Pirámide. Ruiz de Olabuénaga, J. I. (dir) (2000)*: El Sector no lucrativo en España.* Fundación BBVA.

Sajardo, A. (1996). *"Economía social y sociedad del bienestar", en Barea, J. y Monzón, J. L. (dir) (1996) Informe sobre la situación de las cooperativas y las sociedades laborales en España. Valencia:* CIRIEC-España

Salamon, L.M. y Anheier. H.K. (1994). *"The Emerging Sector. An Overview", The Johns Hopkins Comparative Nonprofit sector Project Studies.*

The Johns Hopkins University, Institute for Policy Studies.