GIZARTE EKONOMIA ETA SOLIDARIOA UNIBERTSITATE MASTERRA
MÁSTER UNIVERSITARIO EN ECONOMÍA SOCIAL Y SOLIDARIA

eman ta zabal zazu

GEZKI

UPV/EHUko Gizarte Ekonomia eta Zuzenbide Kooperatiboaren Institutua

Instituto de Derecho Cooperativo y Economía Social de la UPV/EHU

Intervención en una entidad de la economía social y solidaria en el contexto del programa Sustatuz

---

MASTER AMAIERAKO LANA

TRABAJO DE FIN DE MÁSTER

AUTOR: CLOTAIRE MESMIN NTIENOU TCHIENGE

CURSO: 2016-2017

DIRECTOR: Alberto Díaz de Junguitu

SUPERVISOR PROFESIONAL: Alberto Gastón

eman ta zabal zazu

Universidad del País Vasco Euskal Herriko Unibertsitatea

Dedico este trabajo a mi difunta madre (Pauline Tchoukoua) y a mi hermana fallecida (Pélagie Ngatchum) que no pudieron vivir lo suficiente para celebrar conmigo mis logros.

Agradecimiento

La realización de este trabajo ha sido posible gracias a la ayuda de varias personas a las que me gustaría expresar mi gratitud.

En primer lugar, quiero dirigir mi agradecimiento a mi supervisor académico de práctica, Alberto Díaz de Junguitu, por su paciencia, su disponibilidad, su apoyo, y sobre todo por los consejos, que me ayudaron a alimentar mi pensamiento.

En segundo lugar, a Alberto Gastón, mi supervisor profesional, por su dinamismo y disponibilidad durante mi estancia en las oficinas del Grupo Emaús Fundación Social.

En tercer lugar, al responsable del Máster, Mikel Zurbano, al director de GEZKI Aitor Bengoetxea y todos los profesores del Máster en Economía Social y Solidaria 2016-2017, cuyas enseñanzas y consejos han sido claves del éxito de mi formación. Estoy particularmente agradecido por la coordinación de este Máster y especialmente a Mikel Bereciartua Oyarbide.

En cuarto lugar, a mi querida y hermosa mujer Naroa Ibargoyen González, que siempre me ha motivado y apoyado desde el principio hasta el final. *"Te has sacrificado para que esta carrera sea un logro, no tuviste ninguna duda en leer mis trabajos varias veces y corregirlos. Que estabas esperándome cuando volvía muy tarde, has sido muy paciente conmigo cuando los fines de semana en lugar de salir, te he obligado varias veces a quedarte en casa para revisar y corregir los errores de lenguaje en mis deberes. Te debo el éxito de este trabajo".*

En quinto lugar, a todos mis compañeros/-as de clase, mis amigos/-as y mi hermano gemelo Timothy Smith, Aurore Braun, Grégoire Mbiagmen, Salomon Tsindang por su apoyo moral e intelectual.

Y por fin a todos los que participaron de cerca y lejos en la realización de este trabajo.

Indice

INTRODUCCIÓN 6

A. Antecedentes 6

B. Objetivos y Metodologías 8

I. PRESENTACIÓN DEL ENTORNO INSTITUCIONAL RELACIONADO CON GARAITUZ/PRINCE/SUSTATUZ 9

A. GARAITUZ 9

B. El Test de Diagnóstico PRINCE por la DFG 11

C. PROGRAMA SUSTATUZ 13

II. LA ECONOMÍA SOCIAL Y SOLIDARIA: CASO DEL GRUPO EMAÚS FUNDACIÓN SOCIAL 15

A. La Economía Social y Solidaria como alternativa para el desarrollo sostenible. 16

B. Presentación resumida del Grupo Emaús Fundación Social como entidad promotora de la Economía Social y Solidaria. 19

C. Modelo de Grupos de interés del Grupo Fundación Social EMAÚS. 23

D. Organigrama del Grupo Emaús Fundación Social 24

E. Objetivos de Acciones de responsabilidad social 25

1) Mercado 25

2) Lugar de trabajo 26

3) Compromiso con la comunidad más allá del deber social 26

4) Medio ambiente y certificaciones 27

III. INTERVENCIÓN DE LA UPV/EHU EN EL GRUPO EMAÚS FUNDACIÓN SOCIAL. 28

A. Sobre SINDesperdicio 29

B. Análisis de la situación y diagnóstico de las necesidades 31

1) Reuniones, espacio y plan de trabajo 31

2) Análisis DAFO del proyecto SINDesperdicio 32

3) Detección de las necesidades del proyecto SINDesperdicio 35

4) El Empathy Map 36

C. Gestión de los pedidos y de la producción 40

1) Diseño de cartas y búsqueda de los socios 40

2) Ficha de gestión de los pedidos 41

D. Estudio del mercado 43

1) Análisis de la competencia 44

2) Experiencia piloto de internacionalización (caso de Francia) 49

E. Plan de marketing y de comunicación 50
1) Online 51
2) Offline 53
F. Desarrollo de la web.....55
1) Algunas desventajas o dificultades de la tienda online.....55
2) Ventajas de la estrategia web 2.0. 56
3) Introducción y estabilización de los módulos WordPress y Woocommerce.....57
4) Infografía sobre las fotos y puesta en línea.....58
5) Traducción.....59
6) Diseños (de las condiciones generales de utilización y de ventas, de los e-mailing)...59
7) Diseño de la página #telamarinera.....61
8) Gestión de pedidos desde la web 63
G. Propuesta de organigrama y plan RH 64
CONCLUSIONES 67
BIBLIOGRAFÍA.....70

Figuras

Figura 1: Grupos de interés de Emaús ***(Página 24)***

Figura 2: Organigrama de Emaús ***(Página 25)***

Figura 3: Hoja/Formulario de gestión de pedidos ***(Página 41)***

Figura 4: Hoja de ayuda para el formulario de gestión de pedidos ***(Página 42)***

Figura 5: Análisis de la competencia: Caso de Freitag – 1 ***(Página 46)***

Figura 6: Análisis de la competencia: Caso de Freitag – 2 ***(Página 47)***

Figura 7: Plan de Marketing Online/Offline ***(Página 52)***

Figura 8: Hoja de ruta – Marketing ***(Página 54)***

Figura 9: Algunos productos antes y después del paso por Photoshop ***(Página 58)***

Figura 10: Página con nuevas fotos de productos ***(Página 59)***

Figura 11: Página del boletín mailchimp ***(Página 60)***

Figura 12: Página gama #telemarinera (ToldoSS) ***(Página 62)***

Figura 13: Página de pedido en el lado gestión de la web ***(Página 63)***

Figura 14: Página de estadística de pedido en el lado gestión de la web ***(Página 64)***

Figura 15: propuesta de organigrama para SINDesperdicio ***(Página 66)***

Tablas

Tabla 1: Tabla de perfiles sociales ***(Página 39)***

Tabla 2: Ejemplo de perfil (El perfil de María) ***(Página 39)***

INTRODUCCIÓN

A. Antecedentes

Nacido en una familia pobre, en un pueblo remoto de Camerún, para apoyar a la familia y financiar la educación de mis cuatro hermanos y mía, mi madre utilizó los recursos disponibles en su entorno, como la agricultura, las pequeñas actividades de comercio y sobre todo, una red local de asociaciones, donde los miembros ponen dinero cada semana, luego uno de ellos lo usa para llevar a cabo un proyecto, al hacer esto, cada uno de los miembros de manera rotativa pudo lograr un pequeño sueño para ver a su familia avanzar, realizando acciones concretas como: pagar la tasa de educación de los/-as hijos/-as, comprar ropas o en algunos casos ampliar los pequeños comercios. Pero no fue suficiente para ayudar a lograr mis sueños, porque muy pronto tuve que enfrentar la realidad que todos los jóvenes de mi generación encontraron. Entonces, para poder sobrevivir, tuve que dejar la universidad cuando tenía 21 años (ya era muy "mayor" para seguir estudiando en la Universidad) en 2001 tratando de encontrar una ocupación estable y el camino a la subsistencia, tuve que decir adiós a mis sueños de obtener un título universitario en Química Orgánica.

Los siguientes años me permitieron hacerme preguntas sobre mi vida, ¿por qué estoy en esta situación? ¿por qué realmente tuve que abandonar mis sueños? Me parecía injusto que una persona joven ya estuviera etiquetada como una generación perdida. Mi forma de ver el mundo había cambiado y me di cuenta de que, poco a poco, las dificultades que encontraba yo, miles de jóvenes de mi país o continente también los encontraban todos los días. Entonces, después de trabajar en todo lo que pude y mi persistencia para seguir estudiando, en 2004, completé una capacitación profesional de doce meses en mantenimiento informático. En ese momento, la mayoría de mis amigos ya habían dejado de lado sus sueños y quería contagiarlos con mi optimismo para que lucharan por estudiar. Me preguntaba cómo, sin medios financieros, podría contribuir a la educación de los jóvenes de mi edad quienes, como yo, no podían pagar una escuela o un colegio.

Mis reflexiones me llevaron en 2008 y 2013 respectivamente a la creación de la "Fundación WebDev"[1], una asociación en la que he estado trabajando desde entonces para apoyar la

[1] WebDev Foundation. +info en www.webdevfoundation.org

educación de los niños y el desarrollo juvenil y la "Fundación Bekondo"[2] con el objetivo de luchar por la justicia social, trabajando con granjeros en una ciudad remota en Camerún.

Desde entonces, me di cuenta de que mi vida tenía sentido cuando llevaba a cabo acciones positivas, para resolver un problema social. Decidí volver a la universidad para obtener un grado en Sociología (especialidad: población y desarrollo) con el fin de comprender mejor las comunidades, los hombres y las mujeres beneficiarios de mis acciones.

Llegué a España en mediados de marzo de 2015, pasado unos meses, tuve la oportunidad de cursar Economists Without Borders en la Universidad Nacional de Educación a Distancia (UNED) sobre "Hacia una economía al servicio de las personas: desarrollo, economía feminista, finanzas y economía. Economía social y solidaria. Principios para una economía justa". Al mismo tiempo, comencé a colaborar en algunas organizaciones para comprender mejor la realidad del país. Estas experiencias de estudio y trabajo me dieron suficiente motivación o ideas para continuar con mi búsqueda de conocimiento y de impacto social. Entonces con unos amigos, pusimos en marcha en el País Vasco la asociación de cooperación al desarrollo ABARKA[3] cuyo objetivo es seguir apoyando las organizaciones que dejé atrás en Camerún, pero también participar a la transformación social del país de actuación primaria de la misma (Euskadi).

En todos estos procesos de cambios y adaptación, descubrí que cada paso que damos tiene un impacto en el ser humano y todo depende de cómo lo queramos, puede ser positivo o negativo. Particularmente interesado en las acciones al servicio de las personas, me apunté de hecho a este Máster en Economía Social y Solidaridad para profundizar mis conocimientos en este campo.

Al igual que todos los estudiantes del ciclo del Máster, se trataba de concluir la formación mediante una práctica profesional. De hecho, podría elegir entre las dos entidades de Economía Social que me habían llamado la atención: SETEM y el Grupo EMAÚS Fundación Social. Más atraído por esta última, sería invitado por el Secretariado de mi Máster a enviar mi solicitud para participar en un programa que se suponía que iba a ayudar a mejorar la gestión de las pequeñas y medianas empresas en la provincia de Guipúzcoa, programa en el que participa la UPV/EHU[4].

---

[2] ***Bekondo Foundation***. *+info en www.facebook.com/BekondoFoundation*

3 ***ABARKA ONGD***. *+info en www.abarka.org*

[4] ***UPV/EHU****: Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea es la universidad pública de la comunidad autónoma del País Vasco*

He tenido junto con 29 otros estudiantes, la oportunidad de participar en el programa SUSTATUZ (que detallaré en el resto de mi trabajo) con objetivos bien orientados hacia un impacto total a nivel de todos los grupos de interés de mi plan de práctica.

B. Objetivos y Metodologías

Para completar la formación del Máster, se trataba realizar una práctica en modo inmersión profesional en una entidad de promoción de la economía social y solidaria que en mi caso fue el Grupo Emaús Fundación Social. Al final de esta fase de inmersión, el alumnado (que soy) tendrá que presentar un Trabajo de Fin de Máster (TFM) con el objetivo general **"redactar una memoria exhaustiva y rigurosa de la intervención en Emaús dentro del marco del programa Sustatuz"** y los siguientes objetivos específicos y una metodología adaptada a cada uno de ellos:

Objetivo 1: Precisar el entorno institucional en el que aparece el programa Sustatuz.

La metodología 1 consiste en la revisión de las normas de la Diputación Foral de Gipuzkoa, explotación de los sitios webs de la UPV/EHU.

Objetivo 2: Presentar y profundizar en el entorno de la Economía Social y Solidaria donde se realiza la práctica: caso del Grupo EMAÚS Fundación Social como entidad de la Economía Social y Solidaria.

La metodología 2 es una síntesis de la Economía Social y Solidaria y de Emaús a través de fuentes bibliográficas, visitas en sitios web y documentos internos.

Objetivo 3: Relatar de forma crítica la intervención en el marco del programa Sustatuz.

La metodología 3 es una consultoría y asesoramiento consultivos basados en la inmersión en el caso: tratando los siguientes puntos factibles analizar, detectar y diagnosticar la situación (herramienta usada: el análisis DAFO[5]) con el fin de desarrollar una estrategia (win-win [6]para todos) de trabajo para impulsar los resultados de la empresa, revisión de

[5] *Más conocido como SWOT (acrónimo inglés de **S**trenghts and **W**eaknesses/**O**pportunities and **T**hreats), DAFO es el modelo de análisis estratégico más conocido y utilizado para el análisis estratégico de la empresa. **DAFO o FODA (combinaciones de Fortalezas y Debilidades, Amenazas y Oportunidades) permite por un lado realizar el análisis de la situación actual y las tendencias del entorno directo de una empresa para detectar las oportunidades y los riesgos,** pero también permite un análisis interno de las competencias distintivas de dicha empresa en tema de gestión, finanza, funciones, organización, reputación, historia para identificar los puntos fuertes y los débiles. **Fuente:** Marcel Planellas y Anna Muni (2015), Las decisiones estratégicas: los 30 modelos más útiles. Ed. Penguin Random House Grupo Editorial España, Página 94-97*

[6] **Win-Win** (ganar-ganar) es una situación de bueno para todos. Por ejemplo, las horas de trabajo flexibles son una situación en la que todos los empleadores y empleados salen ganando.

la documentación, estudio de la competencia, interacción con el empleado, interacción con Alberto Gastón y Alberto Díaz de Junguitu.

Entonces, desde ese momento, todo lo que quedaba por hacer era embarcarme en esta nueva aventura, a priori desconocida, que despertará toda mi atención y motivación, tal como se desarrolla en las líneas que siguen.

PRESENTACIÓN DEL ENTORNO INSTITUCIONAL RELACIONADO CON GARAITUZ/PRINCE/SUSTATUZ[7]

Como se anunció anteriormente (Objetivo 1), se trataba de **precisar el entorno institucional en el que aparece el programa Sustatuz** como herramienta fortalecer desde la Diputación Foral de Gipuzkoa, la capacidad institucional de las pequeñas y medianas empresas de la provincia de Guipúzcoa a través del recurso humano estudiantil al final del ciclo con el soporte de la UPV/EHU. Esto se llevó a cabo en una dinámica llamada SUSTATUZ, un programa que tiene un historial y un conjunto de grupos de interés, tal como se desarrolla a continuación en esta parte del trabajo, sin dejar de centrarse en la esencia misma del proyecto de reciclaje intelectual e intensivo.

Antes de todo, es importante introducir la historia de los eventos que nos llevará a entender la conexión entre los elementos, que a veces observados por separado están llenos de puntos de convergencia y cuya aplicación en el mundo profesional puede ser de una contribución inmensa tanto para la Diputación foral como para la universidad, templo del conocimiento y por último para los estudiantes. Esta parte apunta a situarnos en los principios fundadores del programa que me permitió realizar mi práctica de Máster.

C. GARAITUZ

En el año 2014, La Diputación Foral de Gipuzkoa (DFG) después de analizar la situación económica de Gipuzkoa, inmersa en la crisis llegó a la conclusión que había que modificar el tipo de economía que se desarrollaba en el territorio y más específicamente en el ámbito de las

[7] Fuente: https://www.ehu.eus/es/web/enplegua/garaituz-aurkezpena y https://www.ehu.eus/es/web/enplegua/sustatuz *(consultado el 20/12/2017)*

PYMES[8], principal motor de ingresos y de puestos de trabajo en Gipuzkoa. Se crea el programa GARAITUZ (2014-2015) antecesor del programa SUSTATUZ.

De esa necesidad surgió la unión de diferentes agentes implicados:

- Tknika (centro de innovación para la formación profesional)
- Garapen (Asociación Vasca de Agencias de Desarrollo)
- Diputación Foral de Gipuzkoa

Que junto a la universidad del País Vasco y a consultorías que colaboran con la UPV/EHU, querían ayudar a PYMES de Gipuzkoa que se encontraban en **situación de vulnerabilidad.**

Para abordar este problema se centraron en 3 líneas de actuación:

1. Implantación de planes de viabilidad. (en general, punto desarrollado por empresas de consultoría)
2. Definición e implantación del modelo de gestión (desarrollado gracias al convenio suscrito entre la Diputación Foral de Gipuzkoa y la UPV/EHU)
3. Mejora de la competitividad productiva. (línea desarrollada por Tknika)

El convenio antes mencionado se basa en la necesidad de implantar un modelo de gestión, teniendo en cuenta que en el territorio hay un tejido industrial sin diversificación de clientes ni de productos. Y las empresas que se encontraban inmersas en un proceso delicado por su vulnerabilidad ante la crisis, se encontraban sin rumbo fijo.

Ejemplo: siempre han hecho las cosas de la misma manera, siempre han pensado que lo hacían bien y sin esperarlo, llega una crisis donde tienen que reinventarse, pero si siempre lo han hecho así, primero había que desaprender para volver a aprender. Y para ello era necesario un nuevo modelo de gestión.

Dónde entraba la UPV/EHU con unos objetivos claros y además de manera externa dando una visión a la propia empresa para que se adaptara a los nuevos tiempos. Esto se llevó a cabo de la siguiente manera:

- ➔ Aportando valor añadido claro a las empresas que participan el programa.

[8] PYMES: pequeñas y medianas empresas

- ➔ Crear red, intercambio de conocimientos entre los diferentes agentes y empresas. (si una empresa hace bolsos y contacta con otra empresa dentro del programa que hace cremalleras, valorar de manera conjunta los puntos fuertes de cada una, por ejemplo.)
- ➔ Estar asesorado por docentes, ya que mejora la labor investigadora y de transferencia de conocimientos.
- ➔ Que los propios estudiantes participen en este programa acudiendo a diferentes empresas, para que puedan desarrollar sus competencias y conocimientos.

Después del año donde se llevó a cabo este primer programa, las valoraciones tanto de las empresas implicadas, como de los docentes y los estudiantes fue muy positiva. Y como nota reseñable fue que muchos de los estudiantes que participaron en este programa fueron contratados por las propias empresas donde habían desarrollado sus conocimientos.

D. El Test de Diagnóstico PRINCE por la DFG[9]

Viendo el éxito del programa Garaituz, como segunda experiencia, se publicó el 2 de diciembre del 2016 en el Boletín Oficial de Gipuzkoa las bases reguladoras de la nueva subvención sobre la promoción de las capacidades de las PYMES a través de las transferencias del conocimiento y la intervención comarcal.

Partiendo de la idea que se empieza a vivir una recuperación económica, La Diputación Foral de Gipuzkoa quiere promover una economía que garantice la generación sostenible de riqueza y bienestar de las personas. Y para ello, parte del concepto de la búsqueda de la competitividad, inteligencia, equilibrio y creatividad del territorio que garantice la generación sostenible de riqueza, el bienestar de las personas, la convivencia ciudadana y la igualdad lingüística y de género, aspirando a ser el territorio dentro de la Unión Europea con menor dispersión de desigualdades sociales. Las PYMES son históricamente el motor de la economía en el territorio Guipuzcoano y siendo de pequeño tamaño hasta un máximo de 50 trabajadores por plantilla (según parámetros dentro del programa SUSTATUZ), los riesgos de quiebra que tiene este tipo de empresa frente a las multinacionales son mayores.

[9] *DFG: Diputación Foral de Guipúzcoa*

La Diputación Foral de Gipuzkoa toma en consideración cuatro dimensiones a la hora de conformar el desarrollo del territorio: **el social y humano, el económico, el sostenible y el institucional.** Para establecer un plan de viabilidad de las PYMES era necesario iniciar un proceso de análisis mediante el test de diagnóstico PRINCE para analizar y entender mejor los problemas y los retos a los que se enfrentan las PYMES.

El diagnóstico PRINCE aborda tres ámbitos de la empresa desde un punto de vista cuantitativo llegando a homogeneizar la información de la manera más objetiva posible y desde otro punto de vista cualitativo.

- El primer ámbito del test PRINCE se centra en el **análisis estructural** e intenta medir en un primer lugar qué **estrategia** tiene la empresa. ¿Centra su actividad exclusivamente en el corto plazo y/o tiene una visión a medio o largo plazo? ¿Lleva a cabo actividades para el estudio de la competencia? Se intenta medir si el **tamaño de la propia empresa** está **suficientemente dimensionado** para concurrir de igual a igual en los mercados naturales. También se analiza la **estructura** propia de la empresa, hablando del grado de participación de los trabajadores en la empresa o del régimen de la propiedad de la misma. Finalmente se estudia también en este apartado la **organización y el nivel de profesionalidad** del equipo directivo y de todos los trabajadores para ver si están preparados para detectar oportunidades de mejora.

- El segundo aborda la **dimensión operativa de las empresas** en cuatro aspectos: Se intenta ver si la empresa cuenta o no con productos propios y también si controla toda la cadena de diseño, producción y comercialización de los mismos. Se quiere saber igualmente si existe posibilidades de mejora dentro de la empresa debido a algunos problemas de productividad por falta de medios adecuados o fallo de planificación: Eso se detecta analizando la calidad del producto final en el caso que muchos productos no llegan a cumplir con los estándares de los clientes finales. Eso nos obliga a verificar todo el proceso de innovación y desarrollo, pero también los conocimientos de la propia empresa sobre las tendencias del mercado, también del sector, las nuevas tecnologías, los competidores… En tema de operatividad, además se analizará el dominio del segmento del mercado: ¿cómo actúa la empresa? ¿es en un mercado de proximidad? ¿tiene intención de extenderse y salir de su zona de comodidad? ¿Qué conocimiento tienen los potenciales clientes sobre los productos/servicios?

❖ Por último, en el tercer ámbito, se trata del **análisis económico y financiero al nivel cualitativo** con objetivo de ver si la empresa cuenta con problemas reseñables derivados de este ámbito y en el caso de que requieran una intervención futura en este campo, se plantea derivar esta empresa al servicio ofertado por la UPV/EHU. En este caso, serían ellos quienes realizarían una recopilación de los datos necesarios para actuar.

Después de llevar a cabo el test PRINCE, la Diputación Foral de Gipuzkoa tiene mejor conocimiento del tipo de empresas que tiene el territorio y propone en el futuro dar pasos para mejorar la situación a través de un programa que acogerá estudiantes en fin de ciclo universitario.

E. PROGRAMA SUSTATUZ

La base de la economía del territorio son las PYMES, y la visión que se busca es no tratar a cada pyme de manera aislada sino hacia un sistema local de empresas, para que se estimulen procesos de aprendizaje y cooperación. De hecho, basar esta búsqueda de economía sostenible desarrollando una infraestructura tecnológica accesible y procesos de aprendizaje a largo plazo, para hacer frente a las circunstancias cambiantes que lleva consigo la globalización. Incluso siendo un sistema de aprendizaje flexible que permita vincular desarrollo personal y profesional.

Resumiendo, se buscaba combinar de forma eficaz, la capacidad de liderazgo de la DFG, con la capacidad de generación de conocimiento que ofrecen los ámbitos universitario y académico, y a su vez con el conocimiento del tejido económico y la capacidad de coordinación a nivel comarcal que tienen las agencias de desarrollo.

De esta manera surge el programa SUSTATUZ como aportación propia de la UPV/EHU a PRINCE, que supone entonces:

- ➔ Una formación complementaria para la acción y orientada al asesoramiento a PYMES para el cambio y la mejora en la gestión.
- ➔ Un trabajo bajo 3 premisas:
  - ◆ Formación rigurosa y crítica.
  - ◆ Perspectiva integradora, relativista y ajustada
  - ◆ Orientada a la acción y a la mejora.
- ➔ La puesta en marcha en el curso académico 2016-2017 de estudiantes de la UPV-EHU

Estudiantes participantes en el programa SUSTATUZ. Como ya hemos visto antes, una parte importante para que se dé el cambio en el modelo de gestión es integrar a estudiantes en las empresas colaboradoras, donde puedan desarrollar sus conocimientos.

Pero para ello es necesario que estos estudiantes (su mayoría estudiantes del campo empresariales, ingeniería y economía social y solidaria) tengan que formarse en el ámbito de asesoramiento a las PYMES y entender el nuevo modelo. Para ello se realizan dos fases:

- ➔ Formación presencial e intensiva en la Universidad en asesoramiento a pequeñas y medianas empresas para el cambio y la mejora en la gestión, impartido por docentes universitarios de la UPV/EHU, consultores y expertos en la mejora y el cambio en PYMES.
- ➔ Formación práctica en alguna de las organizaciones que colaboran en el programa SUSTATUZ (inmersión directa).

La metodología a seguir en la formación práctica es la siguiente:

- ➔ Generar confianza en la entidad que se va a analizar.
- ➔ Proceso de indagación para el diagnóstico de la problemática de la empresa.
- ➔ Propuesta de actuación *ad hoc* con metodología específica.
- ➔ Acompañamiento coordinado.

Como apunte final, mencionar que el estudiante seleccionado para el programa SUSTATUZ participará como becario/a en prácticas y desarrollará esta intervención durante unos 3-4 meses, compaginando la parte lectiva y la parte práctica.

Detalles de las sesiones de formación intensiva.

- Test de diagnóstico PRINCE
- Nuevos estilos de relaciones
- Excel avanzado
- Venta consultiva
- Modelo de Gestión Avanzada
- Control interno y control de costes
- Internacionalización como una solución para la próxima crisis

- Plan de marketing estratégico
- La consultoría para la mejora de los sistemas de gestión
- La consultoría para el cambio de las personas y de las organizaciones

El objetivo del alumno son labores de colaboración en el análisis, diagnóstico, definición y puesta en marcha de planes de actuación destinados a la mejora de la organización que colabora con el programa.

En conclusión, las PYMES que son las destinatarias finales de esta nueva forma de entender la economía por parte de la Diputación Foral de Gipuzkoa serán beneficiadas con aire fresco y con nuevas formas de entender su negocio. Por otro lado, los docentes que imparten la formación se relacionarán de una manera más activa con el mundo real empresarial. Y finalmente, los estudiantes que participan en el programa adquieren experiencia, y nuevas visiones de formar parte de un proyecto compartido por diferentes agentes. Con un perfil de economía social y solidaria, mi práctica se orientó hacia el Grupo EMAUS Fundación Social.

LA ECONOMÍA SOCIAL Y SOLIDARIA: CASO DEL GRUPO EMAÚS FUNDACIÓN SOCIAL

Tras la dar una vista sobre el entorno institucional, el objetivo 2 tenía como prepósito **la presentación del entorno de la Economía Social y Solidaria y específicamente el caso del Grupo EMAÚS Fundación Social como entidad de la Economía Social y Solidaria**. Entonces, una vez que completé la capacitación intensiva, era cuestión de que me uniera al Grupo de Fundación Social Emaús, donde tuve que pasar al menos 470 horas entre los meses de marzo y julio de 2017. Había llegado el momento de poner en práctica el conocimiento adquirido durante el seminario organizado por el programa SUSTATUZ. Como he mencionado en el objetivo 2 en el apartado introducción, la presentación del caso del Grupo Emaús Fundación Social como entidad de la Economía Social y Solidaria debía realizarse mediante una revisión de la literatura para comprender mejor la economía social y solidaria, pero también para ubicar el Grupo Emaús Fundación Social en las redes Emaús Nacional, Internacional, y finalmente en la REAS, la red de redes de la economía solidaridad en España.

A. La Economía Social y Solidaria como alternativa para el desarrollo sostenible.

La economía social y solidaria es una rama de la economía que no evoluciona en la dirección opuesta a la economía tradicional, como muchos pueden imaginar. Tampoco es la economía de los pobres o de la clase baja. Es una forma de economía, una ciencia que propone cambiar la forma de hacer las cosas, la forma de pensar, de ver el mundo y de hacer las cosas. Los hombres en su deseo ciego de desenfrenada búsqueda de beneficios plantean acciones que no solo comprometen el medio ambiente, sino que también amenazan la integridad y ponen en peligro la dignidad humana. La Economía Social y Solidaria (ESS) es una alternativa a la economía tradicional centrada no en el capital financiero, sino en el capital humano. Su objetivo principal es la calidad de vida, el bienestar de las personas, la protección del medio ambiente y el desarrollo sostenible. La historia[10] de la economía social y solidaria se remonta a la antigüedad, pero la Economía Social tiene sus raíces en la Revolución Industrial del siglo XIX con la creación de primeras sociedades de ayuda mutua, el surgimiento del movimiento cooperativo, luego la creación y el desarrollo del movimiento asociativo. Los años 1970-1980 vieron el nacimiento de la economía solidaria, teniendo en cuenta el desempleo y el medio ambiente. Las etapas de la evolución de la ESS están escritas en relación con el principio de innovación y en particular, la innovación social que permite la respuesta a los principales problemas sociales:

- **Finales del siglo XIX - principios del siglo XX**: establecimiento de protección y seguro social, desarrollo de la educación y la recreación, cuidado de la salud y la acción social, pero también la organización de la producción y la distribución en tiempo de guerras.
- **En los últimos 50 años**: desarrollo de la educación popular, temas relacionados con la vivienda y la integración profesional, desarrollo de servicios personales, implementación de educación ambiental, otros patrones de consumo: reciclaje, energías verdes, cortocircuitos ...

Sin embargo, **el nacimiento** de la Economía Social es a principios del siglo XIX, el momento del crecimiento capitalista. Este nacimiento se basa en un movimiento de pensamiento social heredado de un movimiento de prácticas colectivas para satisfacer las necesidades. Entonces,

[10] *Fuente sobre la historia de la ESS: http://ess-education.org (consultado el 20/12/2017)*

podríamos resumir la Economía Social como un movimiento social iniciado para ***"Crear una actividad colectiva con motivo premio satisfacer las necesidades comunes"***.

Un **segundo movimiento** completa este primer enfoque en la década de 1970 con la aparición del desempleo, la conciencia ambiental, las nuevas relaciones con los países del Sur después de la descolonización. De hecho, la economía solidaria se puede resumir como: ***" Economía social y Solidaria como un conjunto de actividades con motivo de satisfacer las necesidades comunes del interés general"***.

Finalmente, más recientemente en los años 2000-2010, **un tercer movimiento** se unió al ESS, es el **emprendimiento social y el autoempleo** que toma prestado de la economía social un propósito social o ambiental, los principios de rentabilidad limitada, de gobernanza participativa sin necesariamente depender de una dinámica colectiva. Entonces se puede hablar de la Economía social y solidaria como ***"la creación de actividades individuales o colectiva para responder a cuestiones de interés general y sostenible"***

En España[11], la Economía Social y Solidaria es promovida por la REAS, (Redes de Economía Alternativa Y Solidaria), red de redes que se constituyó en el año 1995 y en diciembre de 2000 se modificaron los Estatutos para convertirse en una Red de Redes, con más de quinientas entidades que se agrupan en redes territoriales, como en redes sectoriales. REAS está presente en el ámbito internacional a través de RIPESS (Red Intercontinental de Promoción de la Economía Social y Solidaria). Jurídicamente REAS es una Asociación de carácter no lucrativo, sin filiación partidista o religiosa alguna, con ámbito de actuación en todo el territorio del Estado Español.

La Economía Solidaria pretende incorporar a la gestión de la actividad económica, los valores universales que deben regir la sociedad y las relaciones entre toda la ciudadanía: **equidad, justicia, fraternidad económica, solidaridad social y democracia directa**. De hecho, estamos ante una nueva forma de producir, de consumir y de distribuir, se propone como una alternativa viable y sostenible para la satisfacción de las necesidades individuales y globales, aspirando a consolidarse como un instrumento de transformación social.

Las organizaciones quienes participan en el movimiento de la Economía Solidaria en general y en REAS - Red de Redes en particular comparten, para el desarrollo de su misión, los siguientes ejes transversales:

[11] *Fuente: https://www.economiasolidaria.org/carta-de-principios (consultado el 26/03/2018)*

- La autonomía como principio de libertad y ejercicio de la corresponsabilidad.
- La autogestión como metodología que respeta, implica, educa, iguala las oportunidades y posibilita el empoderamiento.
- La cultura liberadora como base de pensamientos creativos, científicos y alternativos que nos ayuden a buscar, investigar y encontrar nuevas formas de convivir, producir, disfrutar, consumir y organizar la política y la economía al servicio de todas las personas.
- El desarrollo de las personas en todas sus dimensiones y capacidades: físicas, psíquicas, espirituales, estéticas, artísticas, sensibles, relacionales…en armonía con la naturaleza, por encima de cualquier crecimiento desequilibrado económico, financiero, bélico, consumista, transgénico y anómalo como el que se está propugnando en nombre de un desarrollo "ficticio".
- La compenetración con la Naturaleza.
- La solidaridad humana y económica como principio de nuestras relaciones locales, nacionales e internacionales.

El conjunto de empresas que funcionan bajo la economía social y solidaria están organizadas como cooperativas, mutualidades, asociaciones y fundaciones, cuyas operaciones y actividades se basan en un principio de solidaridad, de equidad y de utilidad social. Estas empresas adoptan modos de gestión democráticos y participativos. Controlan estrictamente el uso de las ganancias que obtienen: la ganancia individual está proscrita y los resultados se reinvierten y en el caso de las cooperativas un porcentaje se reparte entre los socios. Los recursos financieros suelen ser en la mayoría públicos. El País Vasco es una excepción en España porque el esfuerzo público es importante en cuanto al marco legal y la promoción de la economía social y solidaria. Sin embargo, la dinámica del sector de la economía social y solidaria es fuerte, por ejemplo, gracias al Grupo MCC [12] que es capaz de auto-reproducir y expandirse, pero también gracias a fundaciones como Emaús (como vamos a ver a continuación) cuyo objetivo es promover y acompañar procesos transformadores, individuales o colectivos, en los ámbitos social, económico y medioambiental.

[12] ***El Grupo MONDRAGON*** *es una empresa cooperativa internacional con sede principal en el País Vasco. 73.635 empleados trabajan allí y sus ingresos totales ascendieron a 12.033 millones de euros en 2017, lo que la convierte en una de las mayores empresas españolas. (293 empresas y cooperativas, 15 centros I+D, sectores: financiero, a través de su caja de ahorro, industria, distribución y conocimiento). Fuentes www.mondragon-corporation.com (consultado el 15/04/2018)*

B. Presentación resumida del Grupo Emaús Fundación Social como entidad promotora de la Economía Social y Solidaria.

El Grupo Emaús Fundación Social es una representación en el Estado Español de Emaús Internacional, un movimiento de solidaridad creado por el Abbé Pierre en 1971, de carácter laico, que lucha contra la pobreza y la exclusión. Así que el Grupo Emaús Fundación Social forma parte de las 350 asociaciones miembros de Emaús Internacional, que están repartidas dentro de una red de 37 países en cuatro continentes, defendiendo los mismos valores de solidaridad, humanidad y justicia, en contextos sociales, económicos y políticos muy variados. Todas ellas tienen un mismo objetivo: ofrecer a los más desfavorecidos de la sociedad la oportunidad de volver a decidir por sí mismos y demostrar que un mundo más justo es posible.

Constituida con carácter permanente según escritura pública del 18 de marzo de 1994, el Grupo Emaús Fundación Social tiene como fines: La promoción humana y la integración social y laboral de los discapacitados sociales, toxicómanos, alcohólicos, transeúntes, emigrantes e inmigrantes, personas sin hogar, menores en situación de dificultades familiares, reclusos y excarcelados, de los discapacitados físicos, psíquicos o sensoriales, así como toda persona, colectivo o sociedad víctimas de la marginalización, desarraigo social exclusión o subdesarrollo.

Para llevar a cabo esta labor muy grande, el Grupo Emaús Fundación Social está organizado dentro de una estructura de mariposa que tiene:

Por un lado, una sería de ***empresas del ámbito de la Economía Social y Solidaria*** tales como:

ElkarLan, S.L.U[13] (Grutzegi 16, San Sebastian). Actividad principal: Servicios financieros y contables

Emaús Gipuzkoa, S.L.U. (Calle Auzolan 44, Irún). Actividad principal: Recuperación de mobiliario, aparatos eléctricos y electrónicos, textiles… fomento de la reutilización, el consumo responsable, el comercio justo y la economía solidaria.

Riquirraque Emaús, S.L.U (Calle Avenida del Llano 51, Gijón). Actividad principal: La Incorporación al mercado laboral normalizado de personas en situación de exclusión social a través de procesos personalizados de formación y trabajo en técnicas de recuperación y reciclaje.

[13] *SLU: Sociedad Laboral Unipersonal*

Emaús Comercio Justo, S.L.U (Plaza Centenario 3, San Sebastian). Actividad principal: Recuperación de mobiliario, aparatos eléctricos y electrónicos, textiles… fomento de la reutilización, el consumo responsable, el comercio justo y la economía solidaria.

Por otro lado, la ***inclusión social*** con dispositivos residenciales comunitarios (residencias de Uba, Munto, centro de Pasaia, centro de Errenteria, centro de Gámiz, Piso para la emancipación), centros de día (Gipuzkoa y Bizkaia), programas de acompañamiento e intermediación (Errenteria, A pie de calle, EkoTaller, RecicArte, ReConstrución…) y proyectos de empleabilidad (Activa, ReciclaTex, Tesela, ElkarGune, FormaXoven, INclúe...)

Para terminar, el área de la ***transformación social*** constituida por los departamentos y servicios de educación e incidencia, comunicación e innovación cuyo objetivo fundamental es aumentar la capacidad de transformación social del Grupo, partiendo de su actual posicionamiento político.

Algunos datos claves del camino de más de 38 años del Grupo Emaús Fundación social son:

- Años 1980
  - **1980**: campo de trabajo de jóvenes en Rentería (Gipuzkoa). De ahí nace un grupo estable y permanente en Gipuzkoa que constituye el inicio de lo que hoy es el Grupo Emaús Fundación Social.
  - **1983**: El Grupo Emaús se traslada a Donostia. Un antiguo sanatorio, prácticamente en ruinas va a ser la casa y el lugar de trabajo de hombres y mujeres que luchan por salir de la pobreza reutilizando lo que a otros no les sirve.
  - **1986**: Se abre en la Plaza de la Constitución de Donostia la primera Tienda de Comercio Justo de todo el Estado, convirtiéndose así en pionera de una iniciativa que actualmente es apoyada por Asociaciones, Empresas y Administraciones Públicas.
  - **1988**: Emaús traslada su Centro Residencial al antiguo Colegio Nuestra Señora de Uba, más conocido como "el Reformatorio", ofreciendo de este modo un nivel de dignidad adecuado a las personas que acuden a Emaús en busca de ayuda y de un techo donde dormir.
- Años 1990
  - **1990:** Emaús inicia, con el apoyo de la Diputación de Gipuzkoa, la primera recogida selectiva de papel y cartón procedente colegios, oficinas y centros oficiales. El reciclaje empieza a ser tenido en cuenta de manera oficial.

- **1994:** Emaús ha crecido mucho en poco tiempo y su estructura no está adaptada a los nuevos tiempos. Se abren una **Fundación y una Cooperativa**, diversificando el área social y el área empresarial para la gestión de residuos profesionalizándose cada vez más las actuaciones.
- **1998**: Por una parte, Emaús se implanta en Bizkaia desarrollando el programa Bitartean, dirigido a personas mayores de 45 años que carecen de un hogar, y por otro lado, crea nuevas empresas sociales para la Gestión de Residuos.

- Años 2000
  - **2000**: El Grupo Emaús Fundación Social **deja de tener un carácter territorial y se implanta en Madrid y Asturias** con proyectos sociales y crea una nueva empresa en estos territorios: Emaús M-Sur y Emaús Riquirraque. **Se abre además en Bilbao una oficina desde donde se trabaja la educación**, la sensibilización y la cooperación.
  - **2005**: El Ayuntamiento de Donostia otorga a Emaús la **Medalla al Mérito Ciudadano.** Por otra parte, se van materializando la rehabilitación del Centro de Intervención Social ISLA en el barrio de Loyola y la construcción del Centro de Recuperación y Reutilización EkoCenter en el Polígono de Belartza, ambos en San Sebastián.
  - **2006**: El Grupo Emaús fundación Social se implanta en **Vigo, Galicia**, desarrollando proyectos de inserción social y sensibilización medioambiental
  - **2007**: Javier Pradini, director del Grupo Emaús Fundación Social, es elegido Secretario General de Emaús Internacional. De esta manera, el grupo empieza a colaborar de manera más activa y constante en proyectos de cooperación internacionales.
  - **2009**: Se da otro paso más en materia de prevención de residuos, a través de la apertura de dos nuevos EkoCenter: uno en Irún y otro en Avilés. Este año nace también el proyecto **SINDesperdicio**[14].

- Años 2010
  - **2010**: Emaús S.Coop. inicia una nueva etapa adoptando un funcionamiento totalmente autónomo respecto al Grupo Emaús Fundación Social. Por otra parte, se reactiva

[14] ***SINdesperdicio*** *es una marca de bolsos y complementos reciclados que pertenece al Grupo Emaús Fundación Social. Todos nuestros productos están hechos a mano a partir de la reutilización de lonas publicitarias. Fuente: www.sindesperdicio.es (consultado el 13/04/2018)*

Emaús Bilketa S.L.U. como empresa auxiliar de Emaús Bidasoa S.L.U., desarrollando actividades de recogida, clasificación y valorización de los residuos voluminosos y textiles.

- **2012**: En el mes de julio se abre el centro residencial de MUNTO destinado a la inclusión social gestionado por Emaús en el donostiarra barrio de Aiete. El edificio ha sido diseñado y decorado por la entidad desde la propia obra. La calidad y la calidez también en este dispositivo de la entidad marcan un estilo, un modelo propio de atención, basado en las personas y en sus derechos.
- En 2012 se beneficiaron del programa de educación más de **1.300 personas, entre las que se cuentan 157 personas formadas mediante cursos on-line y 126 niños**.
- **En 2013** se trataron más de 2.214 toneladas de textil.
- **2014:** Se inaugura en el mes de junio un nuevo EkoCenter de Emaús en este caso en la cabecera de la comarca del Alto Deba, en Arrasate (**Aquí tienen el taller del proyecto SINDesperdicio como veremos a continuación).** La prevención de residuos de la mano de la economía solidaria da un paso más en la gestión sostenible de los residuos
- **2016:** El nacimiento del proyecto INCLUE[15] en Emaús marca un antes y un después en la forma de abordar la exclusión social. Se trata de una metodología alcanzada mediante la innovación social que incluye una nueva ordenación de los parámetros económicos y sociales vigentes en este ámbito para aportar soluciones a diferentes retos. Se trabaja en toda el área de inclusión social de Emaús, en todos los centros residenciales, centros de día y proyectos de corte social para compartir esta nueva metodología, que procura un modelo de atención que se centra en la calidad de vida, los derechos de autonomía, la ciudadanía activa de las personas y la diferencia entre las mismas
- A las tiendas acuden más de **140.000 clientes** al año.
- El Grupo tiene unos 200 trabajadores repartidos en Gipuzkoa, Bizkaia, Gamiz, Asturias, Galicia.

Hoy en día, cuando se habla de desarrollo sostenible, se busca que las personas y también las empresas actúen de tal manera que no ponga en peligro la sostenibilidad de las futuras

[15] *El proyecto **INCLUE** se plantea como objetivo general favorecer la eficacia y el impacto de las actuaciones público-privadas en el abordaje de la exclusión social, fomentando un cambio cultural. Fuente: http://emausinclue.com (consultado el 13/04/2018)*

generaciones. Por eso, debemos aportar un impacto a nuestro entorno minimizando el efecto negativo sobre las personas y el medio ambiente.

Siendo una entidad que promueve la autonomía, la dignidad y los derechos de las personas, luchando por la inclusión laboral y social, ha sido una necesidad poder poner en marcha un programa de Responsabilidad Social Corporativa, no solo por sus objetivos sino por un compromiso moral y un deseo de evaluación de las propias huellas que dejan sobre el entorno. La innovación, unida a la calidad y calidez, forman la base para encarar la compleja realidad de la lucha contra la pobreza y la exclusión.

C. Modelo de Grupos de interés del Grupo Fundación Social EMAÚS.

Habiendo resumido la historia de Emaús de estos últimos 38 años en el apartado anterior, es necesario sin detallar en exceso, dar una vista general de todos los grupos de interés que giran en torno a la entidad como colaboradores, lo que le permite realizar su trabajo a la comunidad española en general y al País Vasco en particular. Aquí, no se trata de desempaquetar la información de los grupos, sino simplemente de presentar una vista global de todo el movimiento que tiene lugar diariamente alrededor de Emaús.

Figura 1: *Grupos de interés de Emaús.* ***Fuente****: Elaboración propia (junio de 2017)*

D. Organigrama del Grupo Emaús Fundación Social

Emaús, para llevar a cabo sus proyectos y actividades, se organiza mediante un equipo de dirección integrado por cinco personas, al que se suman las personas responsables de los territorios, un equipo de coordinación, formado por 21 personas, diversos comités de centros y un consejo social integrado por personas ajenas a Emaús de reconocido prestigio.

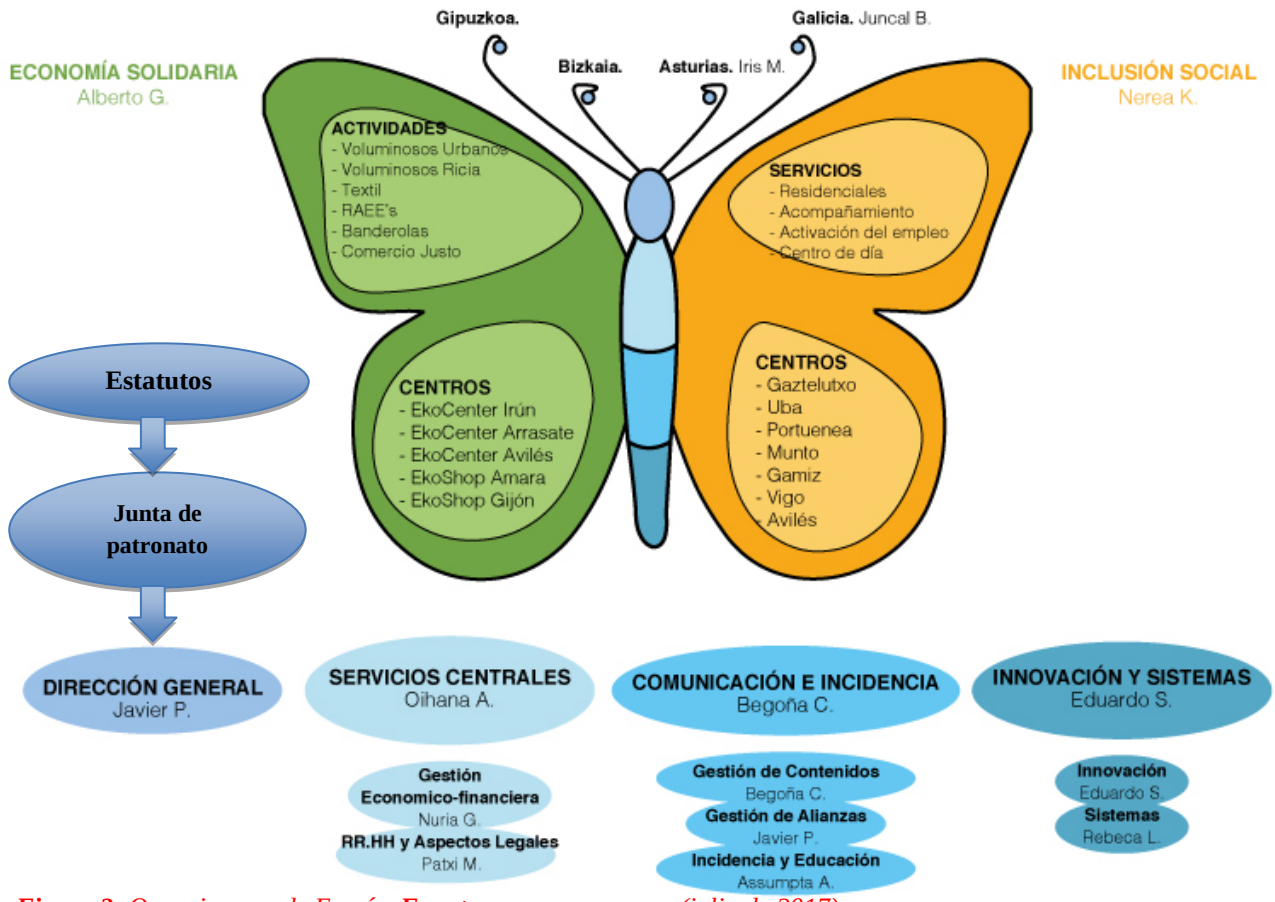


Figura 2: *Organigrama de Emaús.* ***Fuente:*** *www.emaus.com (julio de 2017)*

E. Objetivos de Acciones de responsabilidad social

1) Mercado

La Incorporación al mercado laboral normalizado de personas en situación de exclusión social a través de procesos personalizados de formación y trabajo en técnicas de recuperación y reciclaje hacen de la fundación EMAÚS un referente en País Vasco cuando se habla de la inclusión social. De esta manera, el mercado de trabajo recibe jóvenes formados y dispuesto a trabajar para la mejora de la sociedad y de su entorno.

La Fundación EMAÚS no ayuda solo en España sino en todo el mundo, gracias a la multitud de tiendas de Comercio Justo que posee. Tiene una cadena extensa y el origen de estas tiendas son los productores que hay en los países llamados "tercer mundo" ayudando así a la economía de estos lugares propiciando que esos agricultores puedan dedicarse a su oficio, sin depender de grandes cadenas donde tiran los precios. Los productos del comercio justo participan en el mantenimiento de la comunidad dándole otra oportunidad.

Desde la finalización de la Segunda Guerra Mundial, la recogida y venta de objetos en desuso, para crear y mantener un trabajo solidario que sitúe a las personas en el centro de la actividad económica ha sido el punto focal del movimiento de la Fundación EMAÚS. En la actualidad, tiene tiendas solidarias como los EKOCenters en Avilés, Irún y Arrasate, el EKOSHOP en Donosti y Gijón. Realizan también actividades de sensibilización y formación que contribuyen a hacer de estos espacios mucho más que unas tiendas, sino espacios de convivencia, de intercambio de experiencia, de tradición, de cultura y de valores sociales.

2) Lugar de trabajo

La recogida y venta de objetos en desuso para crear y mantener un trabajo solidario que sitúe a las personas en el centro de la actividad económica es algo que forma parte del ADN del movimiento Emaús desde su creación en París en la posguerra de la Segunda Guerra Mundial.

El trabajo de la Fundación EMAÚS en este ámbito se centra en 4 pilares consiguiendo crear un lugar de trabajo adecuado y sostenible: La reutilización (evitando la generación de residuos), El empleo solidario (por cada 10.000 toneladas de residuos enterrados en un vertedero se pueden crear 6 puestos de trabajo. Si son reciclados el número de puestos de trabajo pasa a 36 y si se preparan para la reutilización y se reutilizan pueden llegar hasta 296 puestos de trabajo), recogidas adecuadas (recogida pública a domicilio, que supere todos estos inconvenientes, poniendo en valor cuestiones medioambientales y de creación de empleo) y el freno del cambio climático (1 frigorífico reutilizado = 6h.41’55´´ de empleo solidario / un día con - 46 coches en circulación. 1 sofá reutilizado = 6h.22´de empleo solidario / un día con 4.579 árboles absorbiendo CO2)

3) Compromiso con la comunidad más allá del deber social

La Fundación EMAÚS desarrolla actividades de producción o prestación de servicios que tengan como finalidad instrumental la formación e integración social y laboral de personas en situación de riesgo de exclusión social.

Desde su creación, la Fundación EMAÚS se interesa en las personas más desfavorecidas, promoviendo su desarrollo y fomentando la integración social y laboral de los discapacitados sociales, toxicómanos, alcohólicos, transeúntes, emigrantes e inmigrantes, personas sin hogar, menores en situación de dificultades familiares, reclusos y excarcelados, de los minusválidos físicos, psíquicos o sensoriales, así como toda persona, colectivo o sociedad víctimas de la

marginalización, desarraigo social exclusión o subdesarrollo. Por eso dispone de centros residenciales para el acompañamiento, respeto a la individualidad y fomento de la autonomía de personas en situación de grave exclusión social.

La Fundación EMAÚS se ha dotado de un modelo propio de atención llamado "INclúe"; Es un marco teórico que permite avanzar hacia un escenario innovador y de calidad, centrado en una atención individualizada, reconoce las necesidades diferenciadas de mujeres y hombres, la calidad de vida de las personas y el ejercicio de sus derechos, a través de relaciones profesionales de ayuda. Todo ello para favorecer el desarrollo de su autonomía y refuerzo de recursos personales y relacionales en respeto a sus proyectos vitales.

4) Medio ambiente y certificaciones

EMAÚS ha desarrollado un programa muy sencillo de recuperación de mobiliario, aparatos eléctricos y electrónicos, textiles… Este programa disminuye la polución ambiental y reduce la cantidad de residuos en las calles de nuestras ciudades. Fomentando la reutilización y el consumo responsable, construye así una clase de ciudadanos/-as socialmente interesados en los problemas ambientales y no solo en el consumo a medida sino también empezando a preguntarse lo que es necesario y útil antes de comprar nuevas cosas o pensando sobre las antiguas a ver si no nos pueden seguir sirviendo antes de tirarlas. En este ámbito cabe el proyecto SINDesperdicio donde pasaré mi estancia de cuatro meses.

Cuando una empresa que sea o no de la Economía Social y Solidaria se compromete con cumplir su deber hacia la comunidad, hay que cumplir también los requisitos legales tales como las siguientes certificaciones:

- Certificado Auditoria Social REAS.
- Certificado Ekoscan Emaús Bidasoa.
- Certificado QMerkalitatea, en materia de calidad para el comercio UNE 175.001-1:2004. Se obtiene dicha certificación para los tres comercios correspondientes a Emaús Bidasoa S.L.U. (EkoCenter Irún, tiendas-topaguneak Amara y Arrasate)
- Emaús Fundación Social recibe el certificado Bikain (Oinarrizko maila) de Gobierno Vasco, como reconocimiento a la presencia, el uso y la gestión del euskera.

En resumen, se trataba de situar a Emaús en el contexto de la Economía Social y Solidaria. Podemos recordar que la Economía de Solidaridad Social es una economía alternativa que pone

al ser humano y al medio ambiente en el centro de todo el trabajo de producción y servicio. Es una ciencia en constante y perpetua desconstrucción y construcción que ha conocido tres fases importantes hasta nuestros días: su nacimiento a principios del siglo XIX se define entonces como un movimiento social con el objetivo de crear una acción colectiva a la vista de satisfacer las necesidades comunes. Hacia la década de 1970, la economía social y solidaria se define como una actividad colectiva dirigida a responder preguntas de interés general. Luego, muy recientemente, hacia la década de 2000, con el nacimiento del concepto de emprendimiento social, toma un tercer vuelo como un conjunto de acciones colectivas o individuales con el objetivo de proponer una respuesta a preguntas de interés general y de una manera sostenible. En España, la REAS, red de redes en la que Emaús está profundamente involucrado, lleva la Economía Social y Solidaria con más de 360 organizaciones registradas.

INTERVENCIÓN DE LA UPV/EHU EN EL GRUPO EMAÚS FUNDACIÓN SOCIAL.

Llegado este momento, donde he expuesto mi interés en el campo de la economía social y solidaria y de dónde venía esa motivación personal. Y donde finalmente las fichas del puzzle han cuadrado para que mi formación en el Master haya hecho posible mi práctica dentro del programa SUSTATUZ. Y gracias al mismo haya puesto en práctica los conocimientos adquiridos dentro de EMAUS (referente en economía social y solidaria a nivel mundial). El siguiente paso sería exponer como tal la experiencia vivida.

Sobre mi integración y mi intervención dentro de Emaús. En esta memoria, sin duda habrá preguntas sin respuestas porque mi trabajo se ha ido organizando en torno a una dinámica cambiante y adaptando la intervención a la realidad encontrada, ya que esto es exactamente cómo funcionan de verdad los proyectos y negocios. Nos fijamos generalmente metas a corto, medio o largo plazo, pero el proceso real de la aplicación de dichos objetivos está cambiando constantemente y sólo los líderes con capacidad de adaptación contribuyen con sus esfuerzos a mantener la concentración en el camino y por lo tanto a alcanzar los objetivos establecidos.

Los días siguientes del cierre de la capacitación intensiva organizada dentro del programa SUSTATUZ, se trató de facilitar mi integración dentro del grupo EMAÚS Fundación Social. Pasamos el mes de marzo sin poder encontrar un espacio común debido a la falta de

disponibilidad de Alberto Gastón, mi director de prácticas. Finalmente, logramos reunirnos el 4 de abril de 2017 y establecer los objetivos de este trabajo conjunto, que durará tres meses. El equipo de trabajo está constituido de **Alberto Diaz de Junguitu**[16] (El director de mi TFM), **Alberto Gastón**[17] (Mi supervisor de la práctica) y yo, **Clotaire Mesmin Ntienou Tchiengue** (estudiante de práctica). El objetivo de la reunión fue poder conocernos, establecer las pautas del trabajo del alumno, pero también el trabajo que se iba a desempeñar por el alumnado dentro de la fundación.

Entonces, al final de la primera sesión de trabajo, las necesidades se expresaron de la siguiente manera:

- La redefinición del proyecto SINDESPERDICIO con especial atención al portal web.
- La mejora de los indicadores sociales (felicidad, bienestar, ...).
- También centrarme en el estándar EKOSCAN como referencia para su sistema de gestión ambiental.

Una sesión de trabajo con Alberto Diaz de Junguitu, mi director académico, nos permitió elegir objetivamente una línea de trabajo que consideramos más adecuada. Así que elegimos que mi trabajo se centrará en el proyecto SINDesperdicio, que, para mí y dando mi formación, mi experiencia y el máster que estoy cursando, presentaron más posibilidades de desarrollo e impacto tanto a nivel del alumno como al nivel de la empresa.

A. Sobre SINDesperdicio

En las siguientes líneas, presentaré brevemente el proyecto SINDesperdicio, sujeto final de mi intervención y luego mostraré los logros más importantes que me han permitido avanzar en el proyecto hasta un nivel más alto de su existencia.

SINDesperdicio es una iniciativa promovida por el Grupo Emaús Fundación Social que busca recuperar materiales cuya vida útil ha finalizado, dándoles una segunda oportunidad a partir de la confección de artículos de moda y para el hogar.

Como materia prima, principalmente trabaja con banderolas publicitarias donadas por administraciones públicas, agencias de publicidad, museos, etc., pero también se incorpora otro

[16] **Alberto Diaz de Junguitu Glez de Durana** *es Doctor en CC.EE. y Empresariales, Miembro equipo coordinación Garaituz y Sustatuz. Experiencia como evaluador externo y consultor modelo EFQM (evaluador externo Euskalit). Experiencia previa en gestión universitaria. Diseño y despliegue de proyectos de planificación estratégica. Investigación en modelos de gestión. Fuente: www.ehu.eus (última consulta el 18/04/2018)*

[17] **Alberto Gaston** *es director del área de la economía social y solidaria del Grupo Emaús Fundación Social y entonces en responsable del proyecto SINdesperdicio. Fuente: www.emaus.com (última consulta el 18/04/2018)*

tipo de materiales a los procesos, puesto que SINDesperdicio es más que una marca, es una filosofía. Se pone en valor el trabajo local y artesanal, principios que encajan con la filosofía "slowfashion[18]". Además, se hace posible este trabajo a partir de la empresa de inserción, con lo que al valor medioambiental que aporta la fundación, hay que sumarles el valor social vinculado a las empresas de inserción.

Los objetivos con este proyecto son

- Reutilizar productos condenados al vertedero a partir del upcycling[19]
- Aportar alterativas para practicar un consumo consciente y responsable
- Denunciar las injusticias y vulneración de derechos en el sector de la moda
- Establecer una red de colaboradores

SINDesperdicio tiene 3 ejes íntimamente ligados:

• **Los residuos no se tiran**. Las banderolas que se ven en las calles (farolas, balcones, fachadas…) y que después de una breve vida acaban en el vertedero, se recuperan, se reciclan y se convierten en bolsos y accesorios de moda.

• Está acción **genera puestos de trabajo sostenibles** y al mismo tiempo abre puerta a una multitud de posibilidades de colaboración.

• Los productos que salen de la unidad de producción de Arrasate son **productos locales, hechas de forma artesanal y en condiciones dignas**.

El catálogo de productos es limitado, puesto que el sector de la moda es muy exigente en cuanto a diseño y rotación. De hecho, se abraza la alternativa del slowfashion como respuesta a la moda de usar y tirar, y además se incorpora la vertiente social inherente a las empresas de inserción y a la economía solidaria.

Además de bolsos y complementos, también se cosen productos para el hogar (delantales, carros de compra, manteles, fundas de ordenador, carpetas, bolsas de la compra, etc.), todo ello, con la idea de concienciar a la ciudadanía y aportar alternativas para practicar un consumo consciente y transformador.

---

[18] *La* **filosofía 'Slow Fashion'**, *o moda sostenible, es la antítesis de lo conocido como 'Fast Fashion', también denominada moda industrializada. Se trata de un movimiento concienciado con el medio ambiente que cada vez cuenta con más seguidores.*

[19] ***Upcycling:*** *aprovechar materiales reciclables para crear productos que tienen un mayor valor que el que tenía el material original.*

Después de hacer una breve descripción general del proyecto, el siguiente paso fue comprender la situación actual del proyecto, por lo tanto, realizar un análisis exhaustivo y formular objetivamente un diagnóstico de las necesidades del mismo.

B. Análisis de la situación y diagnóstico de las necesidades

En esta parte hablaré sobre mi inmersión en el mundo SINDesperdicio para entender dónde está el proyecto, sus problemas, sus dificultades para elegir la estrategia de trabajo correcta.

1) Reuniones, espacio y plan de trabajo

Mi labor en realidad comienza cuando mi supervisor profesional me entrega el plan de trabajo que servirá como hoja de ruta inicial. Empezamos comprometiéndonos a hacer realidad nuestra colaboración mediante reuniones semanales, evaluando mi progreso y respondiendo algunas de mis dudas.

Por falta de espacio en el lugar de trabajo, me vi obligado compartir la mayor parte del tiempo la oficina de Alberto Gastón, algo que finalmente ha sido más beneficioso para el proyecto. De hecho, gracias a la proximidad que hemos tenido, él podría acceder directamente a mis solicitudes y responderme sin influencia en su apretada agenda. De esta manera, la comunicación fue más fluida y eficiente al mismo tiempo.

La primera semana me dediqué a leer los documentos sobre la fundación y en especial sobre el proyecto en el que tenía que trabajar. Esta revisión de la literatura existente me permitía comprender mejor la organización y el funcionamiento de sus proyectos. La misma semana, teníamos también que presentar un plan de trabajo más elaborado con objetivos semanales, pero también una planificación de las reuniones de síntesis. Al final de la dicha semana, era esencial enfocar mis esfuerzos en el éxito del proyecto SINDesperdicio y que el impacto de mi trabajo con la fundación sea más visible. Esta idea la validó mi supervisor profesional y continué definiendo mis prioridades semanales de acuerdo con las dificultades encontradas la semana anterior, mientras permanecía enfocado en el objetivo final.

2) Análisis DAFO del proyecto SINDesperdicio

Elegí las herramientas DAFO porque estaba familiarizado con su uso en el pasado, y al leer algunas páginas sobre decisiones estratégicas, me pareció apropiado usar este recurso para muchas razones como que una vez se ha llevado a cabo el análisis, el marco idóneo es aquel en el que haya más fortalezas y oportunidades (factores positivos) que debilidades y amenazas (elementos negativos). En caso contrario, el trabajo debe ser orientado a reducir el impacto de estas últimas. Tanto las amenazas como las debilidades deben ser clasificadas y minimizadas para que, al cabo del tiempo, se conviertan en oportunidades o fortalezas.

Debilidades	**Amenazas**
• Ausencia de un equipo dedicado al proyecto. • La comunicación interna • El trabajo en equipo • El catálogo de productos que tenemos es limitado, puesto que el sector de la moda es muy exigente en cuanto a diseño y rotación • Según una trabajadora de la fundación, un joven no compraría las bolsas, aunque le fuese útil. (producto caro- diseño poco juvenil) Hay que dar un empujón al proyecto para sacarlo adelante sobre todo en el tema de diseño. • Falta de recursos humanos dedicados al proyecto. Todos los que trabajan en SINDesperdicio no lo hacen como tarea principal sino como otra actividad dentro de su día a día. • Trabajo centrado en Alberto Gaston. Es el eje del proyecto, mientras esté ausente, muchas cosas se quedan sin líneas de actuación. • Debilidad frente a los competidores. Los competidores exitosos analizados invierten todos	• Si bien aparece recogido en el apartado de oportunidades, la sociedad tiene asociado a “la marca Emaús” una idea de producto de segunda mano, cuyo precio es realmente económico. Esto genera problemas a la hora de comercializar los productos de SINDesperdicio en los mismos canales en los que se desenvuelve Emaús. • Existe una concepción por parte de los consumidores de tener precios elevados. Si bien los precios recogen principalmente los costes de producción y materiales, las personas consumidoras (especialmente en el sector de la moda), se ha acostumbrado a los precios bajos, de manera que comparativamente salimos mal parados. Es por tanto importante incidir en las diferencias de comprar un producto nuestro a un producto producido en Asia. • La limitación en cuanto a nuevos diseños. No disponemos de un equipo de diseño que pueda dar respuesta a las necesidades cambiantes de los

los recursos necesarios para sacar el proyecto adelante. ● Recurso humano de categorías sociales especiales. Algunas personas lo ven como debilidad en el sentido de las necesidades que tienen estas personas y de la productividad sobre todo en el caso de tener una carga de trabajo que impone actuar bajo presión. ● El miedo de lanzarse: miedo de iniciar una campaña de captación de fondos, de escoger a una persona para que se dedique, aunque sea a tiempo parcial a ello, miedo de invertir dinero o de dar un espacio importante al proyecto dentro de la misma fundación… ● Falta de organigrama propio del proyecto, falta de plan de trabajo, de plan de marketing del equipo, falta de objetivos a corto, medio y largo plazo. ● Todavía no existe una carpeta de cliente concreta después de 9 años. ● No hay I+D. ● No hay presupuesto para el proyecto.	clientes. ● La escasez de recursos para acciones de comunicación. ● Competidores/competencias muy serias y potentes. ● La imagen vinculada por EMAUS como entidad de bajo costes/precios. ● Limitación de la materia prima principal: banderolas/lonas. ● La crisis económica y el nivel alto de paro impide las compras. ● No es un proyecto que se puede monopolizar, cualquier persona o empresa lo puede copiar fácilmente. ● La contra publicidad de la gente que no entiende el concepto o no tiene nada que ver con la sostenibilidad…
Fuerzas	**Oportunidades**
● 8 años de existencia, 8 años de experiencia. ● Acceso a material utilizado atractivo (consolidación de las colaboraciones) ● Ofrece unos diseños atractivos para unos clientes especificos ● Transparencia y rendición de cuentas ● Incide en la concienciación de la ciudadanía de	● El respaldo de Emaús abre un campo de colaboraciones interesante, debido al trabajo que desde hace más de 35 años viene realizando en la sostenibilidad ambiental y en la justicia social. Gracias a ello, nuestra entrada en administraciones públicas, medios de comunicación y empresa privada es más

manera que la población esté cada vez más informada y sea consciente que puede utilizar su consumo como herramienta de transformación. ● Búsqueda de colaboraciones a todos los niveles. Forma parte de la REAS. Existe convenios con la diputación ● Y también con algunos diseñadores ● Uso de las instalaciones de la Fundación tanto para la administración como el taller de Arrasate. ● La disponibilidad de las herramientas existentes de la fundación: administración, comunicación, boletín, servidores… ● La vinculación con el entorno y la comunidad. SINDesperdicio funciona gracias a la colaboración y a los vínculos que se han establecido con las entidades que nos proporcionan las banderolas. Se ha creado un circuito donde los ayuntamientos, agencias de comunicación, agentes culturales, etc., cada vez se preocupan más por darle un destino responsable a los residuos que generan en su actividad, y nos ven como una opción interesante para cerrar el círculo. ● La producción se realiza localmente. Detrás los productos hay nombres y apellidos, historias de vida y trabajo artesanal. El taller en Arrasate (Gipuzkoa) desde donde se diseñan y confeccionan todos los productos, cosiéndolos a mano unitariamente.	accesible. También estamos dando los primeros pasos hacia una internacionalización gracias a la colaboración con diferentes grupos de Emmaus International. ● Además, existe una tendencia generalizada hacia lo «eco» y lo «sostenible», pero, sin embargo, esto es un arma de doble filo, puesto que se corre el riesgo de quitarle carga transformadora que nosotros defendemos. Por ello, incidimos mucho en la trasparencia, en la rendición de cuentas, y aportar tanta información como sea necesaria. ● Otra clara oportunidad la vemos vinculada a la economía circular. Vivimos en una sociedad cuya capacidad de generar recursos cada vez es más limitada, y es imprescindible que seamos capaces de pasar de un sistema de producción lineal a un sistema de producción circular. ● Desde SINDesperdicio se aporta el valor de la integralidad, puesto que la economía circular la contemplamos desde la economía solidaria, considerando recursos tanto a los residuos como a las personas que hacen posible el proceso. ● Destacamos el horizonte que presenta la venta online, desde donde podemos llegar a clientes lejanos e informar y concienciar sobre nuestra gama de productos. ● Existe toneladas de residuos que necesitan una segunda vida

• El 100% de los proveedores son de ámbito nacional, y el 95% de los productos tienen como materia prima productos reutilizados. • Además, también están creando una red de artesanos/as que se puedan vincular de manera sinérgica con SINDesperdicio, a partir de la creación de colecciones exclusivas con el proyecto. • Taller con una capacidad muy grande de producción y almacenaje en Arrasate. • Medios logísticos: Cámara de foto, rincón de foto, oficina de la propia fundación… • Web potente en 4 idiomas (Castellano, euskera, francés e inglés) • Sitio web integrado con un sistema SSL y un sistema de pago seguro.	• Jóvenes diseñadores e innovadores y también StartUps[20] enfocados en diseños • Políticas de protección del medioambiente • Movimientos como la REAS[21], el RIPESS[22] que se cuestionan sobre la sostenibilidad • En País Vasco y España hay muchos eventos, congresos, ferias y mercados solidarios que intentan promocionar las nuevas economías centradas en las personas. • Redes de voluntarios para trabajo online o en presencial • La internacionalización, dando que el único y verdadero cliente externo está ubicado en Holanda, pero también la cercanía a Francia • El orgullo de pertenencia a algo cultural: el proyecto ToldoSS, un label donostiarra.

Una vez hecho el análisis, había que pasar a las acciones estratégicas y surgieron ciertas preguntas. ¿Pueden nuestros puntos fuertes ayudarnos a aprovechar las oportunidades? ¿Pueden ayudarnos a reducir las amenazas? La matice DAFO recientemente hecho sobre el proyecto SINDesperdicio como formando parte del grupo Emaús, nos permitió destacar algunos elementos importantes como la capitalización sobre la experiencia del grupo, pero con necesidad poner en marcha ciertas acciones para sacar adelante el proyecto.

3) Detección de las necesidades del proyecto SINDesperdicio

Estaba claro que después de este desarrollo, tuve que organizar mi trabajo de acuerdo con las necesidades que se habían identificado en el análisis DAFO y que tomarlas en cuenta permitiría un retorno positivo del proyecto:

[20] ***StartUps****: se utilizan en el mundo empresarial aplicados a empresas que buscan arrancar, emprender o montar un nuevo negocio, y aluden a ideas de negocios que están empezando o están en construcción*
[21] ***REAS****: Red de Economía Alternativa y Solidaria*
[22] ***RIPESS****: red mundial de redes continentales comprometidas con la promoción de la economía social y solidaria.*

- Identificar y ponerme en contacto con nuevos proveedores para las banderolas.
- Estudiar el funcionamiento de EMAÚS France a ver si podemos extender nuestras actividades allá.
- Hacer un estudio/mapeo del cliente para el proyecto ToldoSS.
- Evaluar la integración de voluntarios online para: 1) hacer los diseños, 2) para la identificación de potenciales clientes o proveedores.
- Jóvenes diseñadores: El proyecto SINDesperdicio debería ser como un paraguas que tiene debajo diseñadores (nuevos diseñadores) Y el proyecto se encarga de vender esos diseños.
- Acabar y lanzar el sitio web.
- Marketing/comunicación plan.
- Organigrama del proyecto SINDesperdicio.

Dado que todo giraba entonces al entorno cliente, estaba importante crear y entender de manera práctica el perfil de cliente para los productos SINDesperdicio como lo enseñaré a continuación.

4) El Empathy Map[23]

La mayoría de las empresas se basan en un conocimiento abstracto y muchas hipótesis y suposiciones sobre las preferencias de un segmento… ¿pero un segmento de clientes no es un grupo de personas? La clave es empatizar realmente con el cliente, requisito imprescindible para comprender sus aspiraciones, necesidades y frustraciones, auténticos cimientos sobre los que construir una proposición de valor. Se trata pues de comprender al cliente como una persona, como un actor dentro de un ecosistema que se ve afectado por los que le rodean, por su entorno cultural y en general, su contexto… y no como un elemento aislado, lo que nos permitirá construir relaciones a largo plazo y sostenibles.

La clave del éxito de cualquier empresa es construir un producto u ofrecer un servicio que se ajuste y encaje perfectamente a las necesidades del cliente y por el que esté dispuesto a pagar lo que queremos… pero para ello, es imprescindible comprender realmente al cliente (no sólo sus necesidades explícitas sino también las latentes). El mapa de empatía nos ayuda a ir más allá de

[23] ***Empathy Map****: mapa de empatía o entendiendo al cliente. Alexander Osterwalder & Yves Pigneur (2015), Business Model Generation, Ed. Alexander Osterwalder, Página 131-133*

lo que “parece” que quiere nuestro cliente o de lo que dice que quiere para ayudarnos a entender lo que realmente quiere.

El mapa de empatía es una herramienta desarrollada por XPLANE (ahora Dachis Group), que nos ayuda a entender mejor a nuestro cliente a través de un conocimiento más profundo del mismo, su entorno y su visión única del mundo y de sus propias necesidades.

Esta herramienta, aunque lleva tiempo utilizándose en el design thinking[24], realmente ha ganado visibilidad y popularidad de la mano del imprescindible “Generación de Modelos de Negocio” de A.Osterwalder, ya que resulta un complemento imprescindible del Business Model Canvas [25]con el objectivo transformar segmentos de clientes en personas, para conseguir una mejor comprensión de:

1. ¿Quiénes son de verdad?
2. ¿En que utilizan el tiempo?
3. ¿Quiénes son sus amigos?
4. ¿Qué propuesta de valor esperan?
5. ¿Cuánto están dispuestos a pagar por ella?
6. ¿Qué relación están dispuestos a establecer?
7. ¿Qué es lo que los influencia?
8. ¿Qué dicen que guía su comportamiento?
9. ¿Qué es lo que realmente guía su comportamiento?
10. ¿A través de qué canales quieren operar?

[24] *el **Design Thinking** es una disciplina que usa la sensibilidad y métodos de los diseñadores para hacer coincidir las necesidades de las personas con lo que es tecnológicamente factible y con lo que una estrategia viable de negocios puede convertir en valor para el cliente **Fuente:** http://designthinking.es/inicio/index.php (última consulta 15/04/2018)*

[25] *el **business model canvas**. Es un instrumento que facilita comprender y trabajar con el **modelo** de negocio desde un punto de vista integrado que entiende a la empresa como un todo.*

Este trabajo, que consistió en el mapeo de clientes potenciales, se basará en ciertos datos comunes en términos generales, pero específicos para cada persona que pueda tener algún interés en nuestros productos. Tomaremos en consideración la proximidad, es decir, dónde vive la persona, su edad, su trabajo, su sexo, sus gustos y sus aficiones. ***(Tabla 1)***

Esta información nos permitirá responder con relevancia en el skin del cliente, para responder más lógicamente, por ejemplo, en el caso de María a las siguientes preguntas sobre la percepción de los productos SINDesperdicio: ¿Qué opinas? ¿Qué está escuchando a su alrededor? ¿Qué es lo que ella ve? y que dice ella? ***(Tabla 2)***

Este enfoque nos permitirá ubicarnos en la piel de las personas a las que vendemos todos los días y sobre todo comprender sus necesidades, que además no son comunes para ofrecerles no solo diseños de calidad sino aún más un servicio de proximidad y atención especial al cliente.

Nombres	María	Leire	Iban	Victor	Maite
Edades	50	20	30	65	35
Domicilio	Donosti (Gros)	Donosti (Antiguo)	Donosti (Egia)	Irún	Tolosa
Profesión	Camarera	Estudiante	Diseñador	Informático	Contable
Gustos/apariencia	• Presumida • Cuidar su imagen	• Presumida • Cuidar su imagen	• Cultura • Cine/arte • Relacionarse	• Voluntariado • Escuchar musica • Los ordenadores	• Arreglarse
Hábitos/Hobbies	• Correr • Playa	• Deportes • Playa • Viajar	• Viajar • Playa • Correr	• Viajar en caravana • Monte • Andar con bicicleta	• Pasear por la ciudad • Playa • Parques

Tabla 1: Tabla de perfiles sociales

¿Qué piensa?	**¿Qué ve?**
• Adquirir estos productos hace que ayude al medioambiente. • Son productos reutilizados. • ¿Con un sueldo de camarero, puedo conseguirlo? • ¿Cómo lo hacen? • Como me gusta correr, ¿tendrán algo para eso? • ¿Qué opinará la gente si saben que lo compré en EMAÚS?	• Es un concepto nuevo • Sorprendente • La utilidad que tiene los productos • Ve algo bonito •
¿Qué oye?	**¿Qué dice?**
• Que es caro • Sostenible protegiendo el medioambiente • Que es un proyecto de EMAÚS • Es un proyecto que representa a Donosti	• ¡Qué bonito! • Lo quiero • Pero ahora no sé si me lo puedo permitir • Lo podría ofrecer como regalo a mi padre cuando venga aquí

Tabla 2: Ejemplo de perfil (El perfil de María)

C. Gestión de los pedidos y de la producción

Teniendo ya el perfil del cliente, había que pensar entonces en la mejora de la gestión del proceso desde el pedido hasta la entrega del producto al cliente.

1) Diseño de cartas y búsqueda de los socios

Para cualquier relación administrativa, es esencial enviar cartas concretas y precisas respetando la ética profesional. No podríamos entonces ponernos en contacto con estas empresas sin saber en primer lugar por qué y cómo hacerlo. De hecho, propuse la elaboración de un número de cartas administrativas dirigidas a socios específicos con el fin de que viesen la personalización de las cartas según la naturaleza de la colaboración que buscábamos. Entre otras compañías, se prepararon cartas para: empresas de grabación en madera para las etiquetas, empresas de transporte…

Ejemplo de carta enviada a una empresa de transporte:

*"**Muy Buenas:***

Os escribo porque tenemos pendiente mandar productos a Holanda. Al igual que queremos poder traer de allí materias primas. Nos gustaría saber si dais este servicio ¿si podéis recoger desde Holanda y traer hasta nuestro taller en Arrasate?

En el caso de que así sea, ¿nos podéis mandar un presupuesto para los dos sentidos? Si necesitáis alguna información más, no duden en preguntarnos.

Quedo pendiente de su respuesta.

Un saludo"

Durante aproximadamente 3 semanas, una parte de mi trabajo se dividió entre seguir con las otras actividades del proyecto, pero también mandar cartas y consultar los correos electrónicos del proyecto para responder a los socios. Cabe destacar que, para lograr los contactos o informaciones sobre estas empresas, tuve que hacer búsqueda por Google, ponerme en contacto con esas empresas y gestionar los siguientes pasos con Alberto Gastón (mi supervisor profesional y también responsable del departamento de economía social y solidaria y director del proyecto SINDesperdicio). La comunicación en muchas no fue efectiva, pero en otras sí y de acuerdo con mi supervisor, parte de la información recibida de estos socios habrá sido crucial en la elección, por ejemplo, del socio de transporte para los productos a nivel nacional. Por ejemplo,

MRW llamó a Alberto y propuso una oferta de ayuda a las empresas que nos hacía el envío a 5€ en vez de 9€ que teníamos ya con Correos.

2) Ficha de gestión de los pedidos

Cuando llegué, una de las principales dificultades fue la comunicación de los pedidos recibidos a la unidad de producción que se encuentra en Arrasate a unos veinte minutos de la dirección central de la fundación y sede administrativa y de gestión del mismo proyecto. El archivo Excel que se usó, dificultaba mucho la tarea porque cada vez que había un pedido tuvimos que volver a rellenar desde cero el formulario completo. Este trabajo lo hice durante la primera semana de prácticas y me pareció un poco difícil. Dado lo que había que hacer, resultaba complicado sentarme durante horas delante de una computadora para hacer entradas en Excel que podrían haberse automatizado.

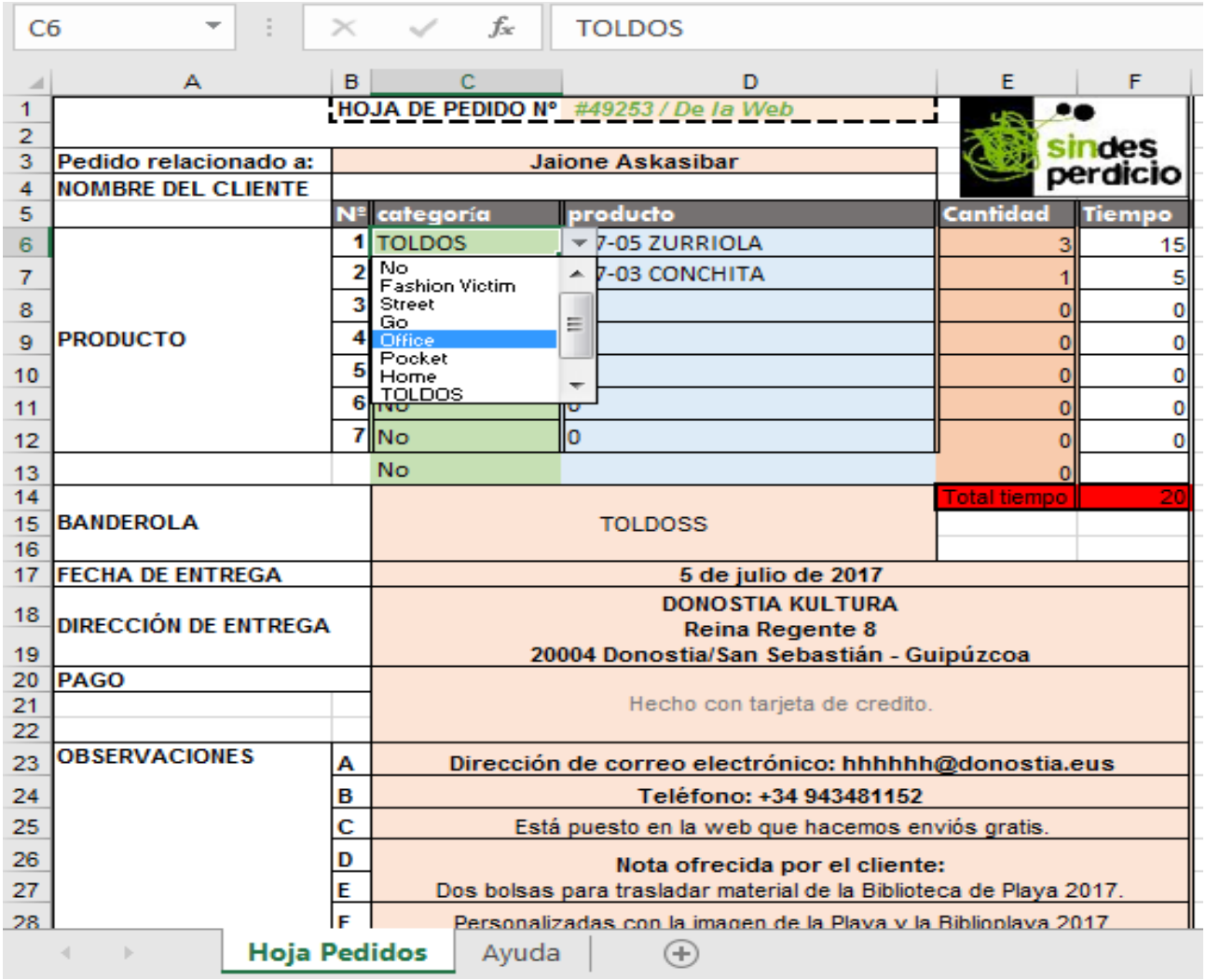


Figura 3: *Hoja/Formulario de gestión de pedidos.* ***Fuente****: Elaboración propia*

Después de intercambiar con mi supervisor sobre cuáles eran las necesidades reales para rellenar en dicha hoja, resolví producir los resultados inmediatos integrando en el archivo inicial una automatización de la hoja de gestión de los pedidos en estos puntos esenciales:

- Creación de campos de selección en un menú desplegable para la selección de la categoría, el producto en cuestión y la cantidad.
- Cálculo automático del tiempo de producción de cada producto ordenado y una visualización automática del tiempo de producción final para todo el pedido.
- También se creó un archivo de ayuda que explica cómo modificar el contenido y las fórmulas básicas utilizadas.
- El formulario se ha personalizado para facilitar la conversión de Excel a PDF que la unidad de producción puede utilizar fácilmente.

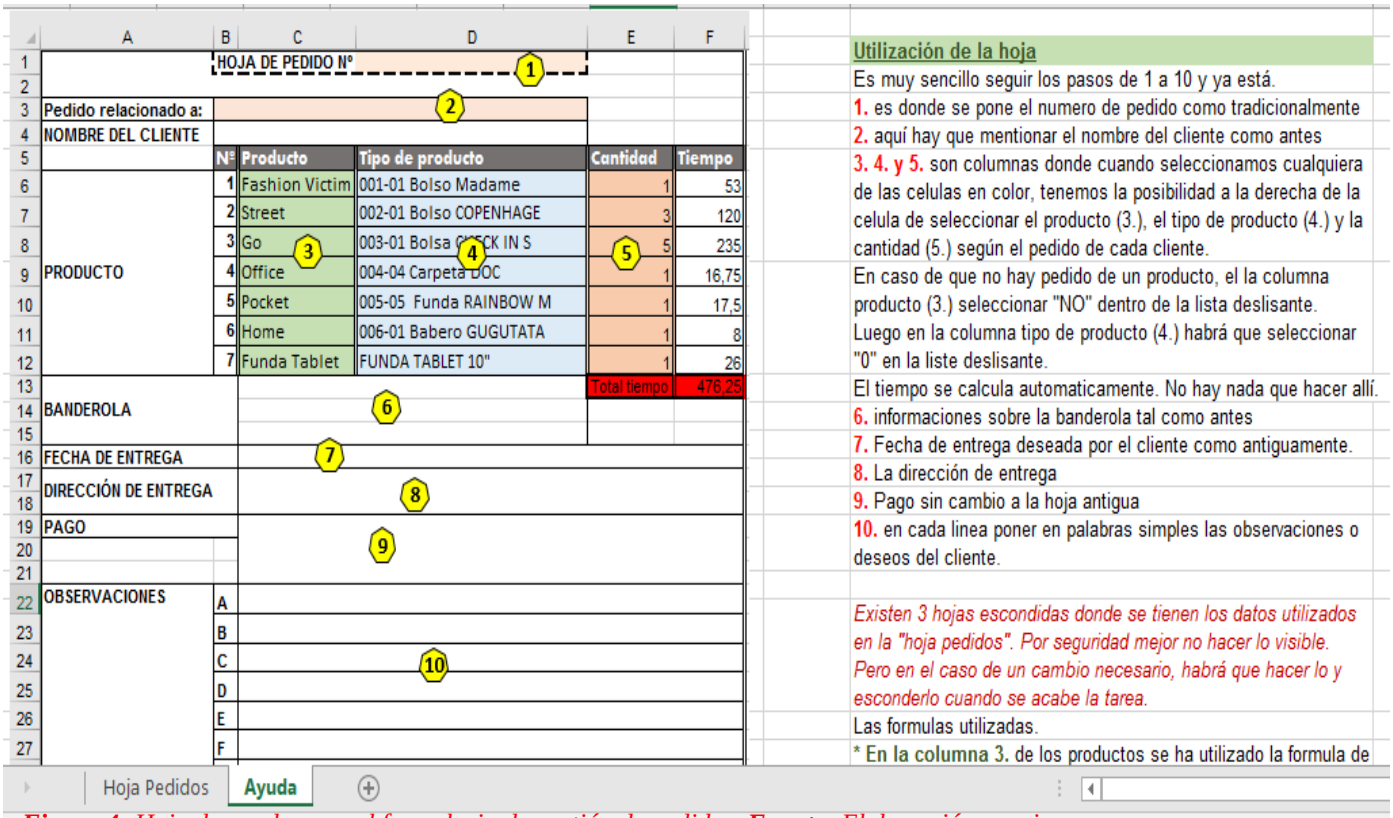


Figura 4: *Hoja de ayuda para el formulario de gestión de pedidos.* ***Fuente****: Elaboración propia*

A pesar de mis habilidades informáticas avanzadas, este logro no podría haber sido posible sin la capacitación en Excel avanzado recibida del programa SUZTATUZ. Excel seguía siendo un programa sin explotar para mí hasta el momento en que me enfrenté a la realidad de la profesión y la necesidad de producir un resultado en el tiempo muy corto.

D. Estudio del mercado

Para nuestro estudio de marketing, usamos la **teoría de los 4P** [26]del marketing o marketing-mix, definida en Wikipedia como "hablando de una empresa o una marca, el conjunto coherente de decisiones relacionadas con los 4 componentes que son: política de producto, política de precios, distribución y política de comunicación".

El concepto de marketing 4P fue popularizado principalmente por Philip Kotler (profesor de marketing) que creó una herramienta mnemónica para ayudar a recordar las diferentes políticas en las que se basa el marketing mix.

- La Política de Producto ("Product" en inglés) define todas las características del producto. Con 9 años de existencia, la gama SINDesperdicio parece tener una plaza destacada en el mercado del reciclaje, pero adolece de la falta de continuidad en la disponibilidad de materias primas. Los diseños a veces carecen un poco de originalidad y los acabados no siempre son del gusto del cliente que, pero, sin embargo, se siguen comprando. El tipo de materia prima limita la calidad del producto en sí y algunos productos solo pueden comercializarse en una versión limitada, en particular la gama de productos ToldoSS la cual lanzamos en la página web. Sin embargo, aún con las dificultades que nos encontramos, la gama ToldoSS con su lema Telamarinera tuvo éxito con una facturación total de 40.000 € al final de la primera campaña confirmada por mi supervisor académico.
- La política de precios ("Price" en inglés) está diseñada en un sentido de sostenibilidad de la acción, al tener en cuenta todos los componentes de la cadena de valor: desde el pedido del cliente, a través de la gestión de la producción, almacenamiento hasta la entrega del producto al cliente. Estos cálculos han permitido definir precios que, aunque sean altos en comparación con otros productos en el mercado, llaman a los clientes no tanto sobre el producto comprado, sino más sobre el impacto de esta compra en la protección del medio ambiente y el acceso al empleo de las capas de la población con diversas necesidades.

---

[26] ***Teoría de la 4P:*** El Marketing mix es un conjunto de elementos claves con las que una empresa o producto lograrán influenciar en la decisión de compra del cliente. Las variables desarrolladas por Bourden fueron 12 en sus orígenes: Planeación del producto, Precio, Marca, Canales de distribución, Personal de Ventas, Publicidad, Promoción, Empaque, Exhibición, Servicio, Distribución, Investigación. Como es de conocimiento público, el mundo del marketing no es estático y como la sociedad en sí, siempre se mantiene en constante evolución, es así que a fines de los 50, Jerome McCarthy, profesor de Marketing en la Michigan State University , condensó estas variables a solamente 4, las cuales se conocen actualmente como las 4 P del Marketing o Marketing Mix.
Fuente: Julian Birkinshaw & Ken Mark, (2015) Key MBA Models: The 60+ models every manager and business student needs to know, Ed. Pearson, 62-65

- La política de distribución ("Place" en inglés). Teniendo el taller de fabricación en Arrasate, se notó una dificultad en la distribución de los productos, por lo que parte de mis tareas fue encontrar empresas transportistas para que podamos negociar condiciones aceptables.
- La política de comunicación ("Promoción" en inglés). La elección de la estrategia de comunicación efectiva para un proyecto innovador como SINDesperdicio depende de la comprensión de los gustos y hábitos de nuestros clientes. Optar por un sitio web actualizado en términos de estrategia de integración de contenido, interacción con el cliente y gestión comercial guiará las decisiones futuras en la construcción de una campaña sostenible y altamente competitiva.

1) Análisis de la competencia

Para hacer el estudio de los competidores, utilicé el trabajo previo realizado por Miren[27], que para mí fue muy detallado y pensé en hacer un nuevo estudio de estos mismos competidores para entender qué podría haber generado su éxito o perdida desde el último estudio. De la misma manera analicé los clientes que ya conocían el proyecto SINDesperdicio para ver sus opiniones.
El análisis se centra en algunos aspectos que generalmente son olvidamos:

❖ **Las empresas que hacen lo mismo que SINDesperdicio**. He analizado 8 empresas de las +11 que Miren identificó en su día. De las 8 hay una en Francia. Durante las búsquedas, he encontrado el proyecto Label Emmaüs una cooperativa que se dedica a conectar las tiendas de segunda mano (EcoShop) de Emaús en Francia mediante una red y promocionando sobre todo el e-commerce.

❖ Compradores de los productos SINDesperdicio. Estos usuarios están condicionados por el hecho que EMAÚS es históricamente una entidad de promoción de productos baratos. Por lo tanto, ¿Cómo puede involucrarse en una línea de productos tan caros? Por ejemplo, Víctor[28], informático de 65 años jubilado, cree que estos productos no son muy diferentes al de los chinos (mala calidad), cree que no podrá comprarlos porque no son de sus gustos, ni adaptados a su edad. Sin embargo, a su alrededor, sus sobrinos pueden estar interesados y él puede comprar

[27] ***Miren*** *es una antigua estudiante de Mondragón que hizo su práctica con el Grupo EMAUS Fundación Social en 2015 trabajando sobre el branding del proyecto SINdesperdicio.*
[28] ***Víctor*** *es una persona imaginaria que utilizamos para establecer el mapa de empatía. Lo suyo no sale en este trabajo.*

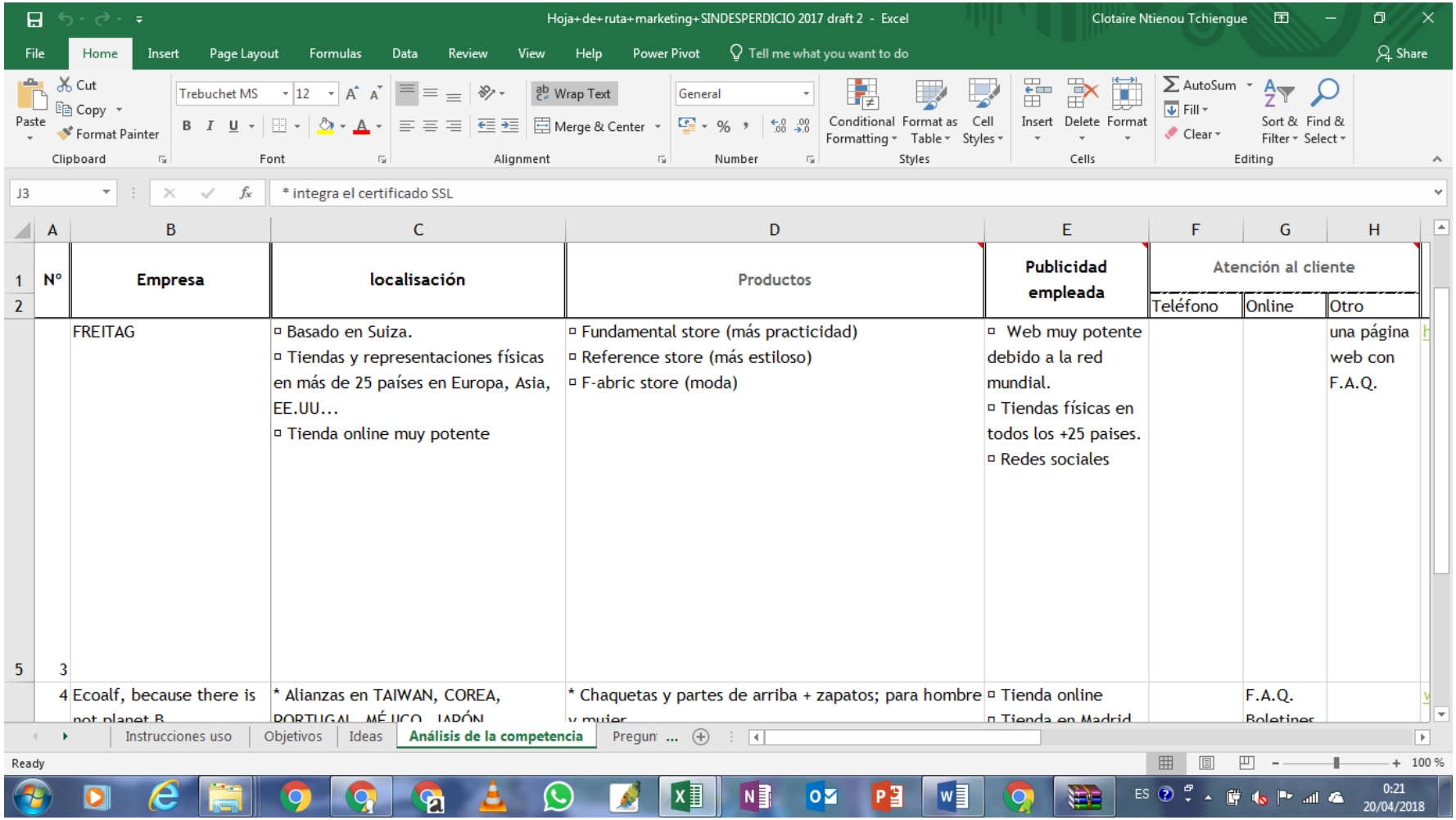
algunos como regalo. A este grupo podemos añadir las personas que hayan tenido una mala experiencia con cualquiera agencia del Grupo Emaús Fundación Social.

Como resumen del análisis de la competencia, hablaré de los elementos más destacados tanto desde las fuerzas como de las debilidades de dichas competencias. Los puntos fuertes se pueden recoger en ciertos elementos como: la **presencia de tiendas físicas y abiertas a tiempo completo**. Esto consigue que la imagen de marca de la empresa quede asentada geográficamente donde se puede mandar a conocidos para ver y averiguar de lo que estamos hablando. Podemos igual listar la representatividad internacional de muchas de ellas. (por el hecho de que hoy en día la gente viaja mucho y verá que EMAUS es un grupo muy grande a nivel internacional)
Otra de las fortalezas es que, en tema de canales utilizados para dar a conocer los productos a los clientes, puedo destacar una web segura (que muchos de los competidores analizados no tienen) y que por suerte hemos acabado y puesto en marcha ya. Otra de las cosas que hacemos en EMAUS es contactar con otras tiendas físicas, buscando colaboraciones con marcas muy conocidas para ofrecerles este proyecto como una alternativa de lucha contra la polución y en desempleo. Podemos añadir la participación en eventos externos como los Fashions fairs, los encuentros de responsabilidad medioambiental, las ferias de economía solidaria, la utilización de la red constituida por REAS…

Por lo contrario, el proyecto SINDesperdicio necesitaría un empujón por parte de la Fundación EMAUS ya que todavía está lejos de FREITAG por ejemplo considerada como la más grande y potente de las empresas analizadas, tiene su sitio web en 4 idiomas (inglés, francés, alemán, italiano). Puedes elegir al entrar en la web el país de entrega y el idioma de navegación. La web incorpora una página F.A.Q[29] y cuenta con una red de tiendas en más de 25 países. El carácter único de cada producto es una gran fortaleza y tienen fans esparcidos en las redes sociales con unos 120 000 seguidores en Facebook, 54 000 en Instagram y 1 800 en Twitter. Les interesan perfiles creativos, talentos, diseñadores, arquitectos y fotógrafos. Por eso están abiertos a otras culturas para la mejora su trabajo. Han iniciado F-ABRIC: prêt-à-porter[30] biodegradable otra línea de productos constituida de ropas biodegradable.

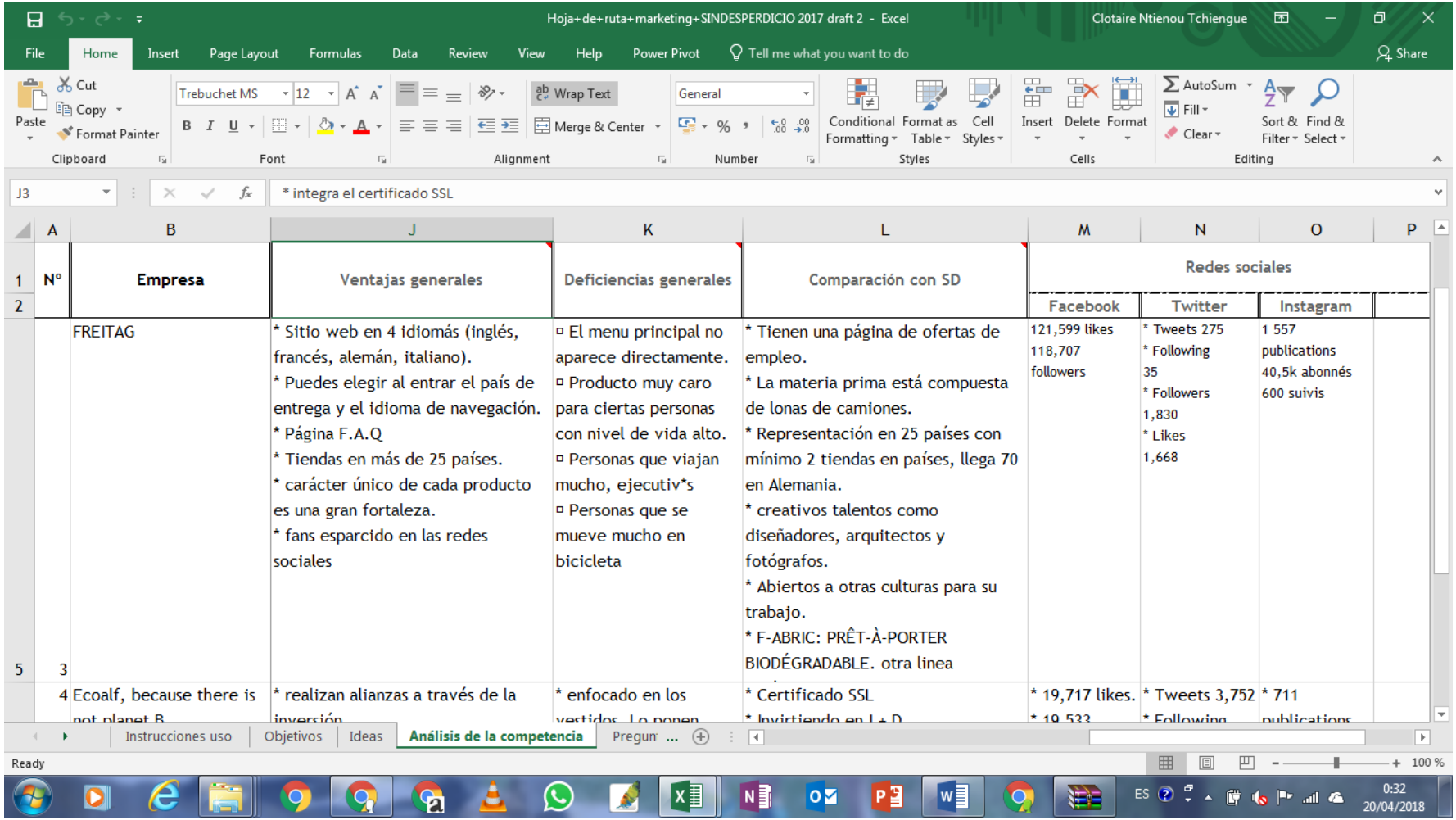
---

[29] ***F.A.Q****: Preguntas más frecuentes*
[30] ***Prêt-à-porter****: ropa que está confeccionado en serie según unas medidas o tallas predeterminadas que se acomodan a un gran número de personas.*



N°	Empresa	localisación	Productos	Publicidad empleada	Atención al cliente		
					Teléfono	Online	Otro
	FREITAG	▫ Basado en Suiza. ▫ Tiendas y representaciones físicas en más de 25 países en Europa, Asia, EE.UU... ▫ Tienda online muy potente	▫ Fundamental store (más practicidad) ▫ Reference store (más estiloso) ▫ F-abric store (moda)	▫ Web muy potente debido a la red mundial. ▫ Tiendas físicas en todos los +25 paises. ▫ Redes sociales			una página web con F.A.Q.
3							
4	Ecoalf, because there is not planet B	* Alianzas en TAIWAN, COREA, PORTUGAL, MÉJICO, JAPÓN	* Chaquetas y partes de arriba + zapatos; para hombre y mujer	▫ Tienda online ▫ Tienda en Madrid		F.A.Q. Boletines	

*Figura 5: Análisis de la competencia: Caso de Freitag - 1. **Fuente**: Elaboración propia*



N°	Empresa	Ventajas generales	Deficiencias generales	Comparación con SD	Redes sociales		
					Facebook	Twitter	Instagram
3	FREITAG	* Sitio web en 4 idiomás (inglés, francés, alemán, italiano). * Puedes elegir al entrar el país de entrega y el idioma de navegación. * Página F.A.Q * Tiendas en más de 25 países. * carácter único de cada producto es una gran fortaleza. * fans esparcido en las redes sociales	▫ El menu principal no aparece directamente. ▫ Producto muy caro para ciertas personas con nivel de vida alto. ▫ Personas que viajan mucho, ejecutiv*s ▫ Personas que se mueve mucho en bicicleta	* Tienen una página de ofertas de empleo. * La materia prima está compuesta de lonas de camiones. * Representación en 25 países con mínimo 2 tiendas en países, llega 70 en Alemania. * creativos talentos como diseñadores, arquitectos y fotógrafos. * Abiertos a otras culturas para su trabajo. * F-ABRIC: PRÊT-À-PORTER BIODÉGRADABLE. otra linea	121,599 likes 118,707 followers	* Tweets 275 * Following 35 * Followers 1,830 * Likes 1,668	1 557 publications 40,5k abonnés 600 suivis
4	Ecoalf, because there is not planet B	* realizan alianzas a través de la inversión	* enfocado en los vestidos. Lo ponen	* Certificado SSL * Invirtiendo en I + D	* 19,717 likes. * 19,533	* Tweets 3,752 * Following	* 711 publications

Figura 6: *Análisis de la competencia: Caso de Freitag - 2.* ***Fuente****: Elaboración propia*

La otra empresa que considero que hace la diferencia es Ecoalf, because there is not planet B: Hacen pocas bolsas, pero invierten en chaquetas y zapatos para hombres y para mujeres. Además, realizan alianzas a través de la inversión e invierten en I + D[31]. Ellos están enfocados en los vestidos como primer objetivo. Lo ponen claro en su web y están viajando por el mundo para identificar los socios y residuos ideales para transformarlos. Trabajaron por ejemplo en su proyecto de FlipFlops con SIGNUS (http://www.signus.es) y CTCR, el Centro Tecnológico del Calzado de La Rioja (http://www.ctcr.es) para la elaboración del producto a base de neumáticos de coches usados.

Algunas preguntas que había que responder en el momento de evaluar la competencia.

¿Cuántos y cuáles son los competidores?

¿Quién es el competidor líder del mercado?

¿Qué participación en el mercado tienen sus competidores?

¿Cuáles son sus volúmenes de ventas?

¿Qué cantidad producen?

¿Cuántos empleos generan?

¿Quiénes son sus proveedores?

¿Quiénes son sus principales clientes?

¿Qué tipo de alianzas existen entre los competidores?

¿Cuáles son sus canales de distribución?

¿Cuáles son sus áreas de influencia?

¿Qué tipo de publicidad utilizan?

¿Cómo financia sus proyectos?

¿Qué estrategia de ventas tiene?

¿Qué políticas de ventas utilizan?

¿Qué medios de pago tienen?

¿Cuáles son los principales productos de su competencia?

¿Cuál es la estructura organizacional de la competencia?

¿Cuál es el nivel de conocimiento y experiencia de sus directivos?

¿Cuál es el nivel de satisfacción de los clientes en sus competidores?

¿Qué tipo de bases de datos de clientes poseen?

[31] ***I + D:*** *Innovación más desarrollo.*

¿Cuál es su objetivo en su página web?

¿Cuáles son sus servicios adicionales?

¿Cómo es su sistema de capacitación?

¿Cuáles son los salarios del talento humano?

Analizando a la competencia, y valorando alguna de las opiniones de los clientes Me estoy preguntando porque después de 8 años SINDesperdicio sigue sin tener un equipo estructurado de trabajo. ¿Los gastos reales se pueden de verdad compensar con las ventas? ¿Que sería SINDesperdicio si no utilizará las instalaciones de EMAÚS como son las de Donosti y en Arrasate?

2) Experiencia piloto de internacionalización (caso de Francia)

En nuestra intención de ampliar internacionalmente las actividades del proyecto, Francia se nos apareció como un objetivo factible debido a su proximidad con Guipúzcoa, pero también porque Francia es un país bastante avanzado en la causa de la economía social y solidaria. Mi investigación estuvo orientada hacia la posible colaboración de la red EMAUS en este país. Entonces encontré un proyecto muy interesante y cautivador, "Label Emmaüs". Pensé que podría ser una fuente de inspiración y un canal adecuado para vender nuestro proyecto. El "Label Emmaüs" es una cooperativa dentro de Emmaüs Francia cuyo objetivo es fomentar la digitalización de la labor de Emmaüs promocionando el comercio electrónico y la reinserción laboral mediante el uso de la informática.

Se centran en colecciones de antigüedades que tienen mucho valor e intentan venderlas online (dentro de la recogida de muebles de Emaus aparecen reliquias muy valiosas). No tienen suficiente experiencia, ni equipo personal para poder abrirse al mercado internacional, pero si se unen con entidades de otros países, es un proyecto que puede funcionar.

Necesidades en nuestro territorio:

- Una persona que se dedica a organizar el stock, sacar fotos, redactar artículos descriptivos y anuncios de cada producto, subir los productos y sus fotos a la web. Un reto de 20 – 50 anuncios cada semana es importante para conseguir ventas.
- Un espacio equipado para almacenar productos destinados a la venta online y un pequeño estudio (espacio, cámara de foto, tela blanca, juegos de luces…) donde se puede sacar fotos de los productos con buena calidad.

Que ofrecen ellos:

- Un sistema informático back office donde el vendedor puede gestionar los pedidos, las facturas… Nos podrían dar acceso en modo test para que probemos el sistema.
- Una web con unos 2.200 pedidos desde el principio del año según informan.
- +/-50 000 visitantes de la web en mayo 2017.

Con un coste un poco caro, el uso del sistema está condicionado por una comisión de 10% sobre cada venta y un importe de 100€ al mes para el uso de la plataforma.

Me contó también la chica con quien tuve la reunión por Skype que, con una dedicación total en ello en Francia, los vendedores llegan a vender entre 1500 – 2000€ al mes y a veces un poco más.

Lo que quieren es trabajar sobre la extensión a las otras comunidades Emmaüs en Francia. Lo quieren hacer desarrollando el lado de la inserción laboral, formando a la gente en situación de exclusión sobre las técnicas de gestión del e-commerce para que luego puedan cada uno gestionar un apartado de ventas dentro de la web. Así que le informé a mi supervisor profesional para que continuara con este seguimiento, porque la decisión de emprender esta nueva aventura no formaba parte de mi competencia. Al mismo tiempo, opiné que esta oportunidad podría ser beneficiosa para el otro proyecto sobre las antigüedades que EMAUS había lanzado pero que también tardaba en despegar. (copiando el mismo negocio que tienen ya en Francia y del que parece que hay constancia de que funciona en la actualidad)

E. Plan de marketing y de comunicación

Los estudios realizados sobre el diagnóstico de la situación y el análisis de las necesidades del proyecto SINDesperdicio muestran que establecer y monitorear un plan de marketing y comunicación es crucial para la supervivencia del proyecto.

El éxito de competidores como FREITAG proviene de la capitalización de elementos hoy esenciales en la actividad de una empresa, ya sea de la economía tradicional o de la economía social: sitio web en 4 idiomas (inglés, francés, alemán, italiano), elegir al entrar en la web el país de entrega y el idioma de navegación, página F.A.Q, red de tiendas en más de 25 países, tiene fans esparcidos en las redes sociales con 120 000 seguidores en Facebook, 54 000 en Instagram y 1 800 en Twitter en el momento de la recogida de datos.

Por lo tanto, propuse una capitalización de los elementos siguiendo dos aspectos esenciales:

1) Online

- **<u>La presencia en las redes sociales</u>**: casi todas las personas en la actualidad poseen un teléfono inteligente o un iPhone que sale de las fábricas ya con las aplicaciones ya instaladas y listas para usar. Las redes sociales elegidas son:
  - ➔ ***Instagram*** porque está de moda y lo usa la gente joven (16 – 45) que son los que más les interesará nuestros productos. Las estadísticas muestran que esta red está subiendo y atrayendo a gente joven. Solo tenemos que subir fotos y algunos comentarios. Pero para eso habrá que seguir las prescripciones de Miren (responsable de comunicación).
  - ➔ ***Facebook*** porque sigue teniendo un alto nivel en los rankings, aunque está perdiendo frente a Instagram. Con la opción de venta directa desde las propias páginas, me parece una oportunidad que tenemos que aprovechar.
  - ➔ ***Twitter*** porque es más fácil y factible compartir en twitter y la velocidad en la que se da una información para llegar a mucha gente es increíble con esa red si se aprovechamos bien.

Estas son las tres redes elegidas para hacernos una plaza en las redes sociales. Hoy en día quien quiere hacerse visible tiene que conquistar las redes sociales. Para eso tenemos dos maneras: 1) pagando por hacer visible los anuncios a ciertos usuarios de nuestro campo de interés y/o 2) seguir con la manera tradicional que consiste en apuntarnos en grupos y páginas y entonces ir publicando de manera regular en estos canales. Esto necesita mucho esfuerzo, pero también es un trabajo que en el futuro genera muchos backs links[32] hacia la web de SINDesperdicio.

- **<u>Voluntariado presencial u online</u>**: Hay gente disponible para ayudar sea cual sea y estén donde estén. Creo que el voluntariado presencial u online puede aportar un toque positivo para sacar adelante este proyecto y ahorrar mucho tiempo. Hablo sobre todo de la promoción online y el seguimiento de las redes sociales. El único aspecto que habrá que considerar es ofrecer la oportunidad solo a las personas que ya tienen trabajo. Las que no tienen trabajo estarán por supuesto orientados a los servicios de empleo como Lanbide.

[32] ***Backs links****: cantidad de páginas que enlazan con el sitio web a través de un vínculo (puede ser en texto o gráfico)*

Areas	Canales de promoción	Actividades en relación	Herramientas	Grupo de interés	Objetivo	Fechas
ONLINE	Promoción en redes sociales	Facebook.com		Jóvenes/estudiantes	Marcar nuestra presencia en las redes sociales y captar algunos clientes.	Dos veces semana
		Instagram.com		Tod@s l@s atraidos por la moda		Dos veces semana
		Twitter.com	Hacer retweet sobre los tweets relativos	Las personas interesadas por la rapidez de la información		Dos veces semana
	Promoción en algunos sitios webs	Fair Change	http://www.fairchanges.com		Hacer llegar los productos de SINdesperdicio a más gente y hacernos conocer por muchas personas.	Al menos una vez al mes
		Google Adwords	http://www.google.es/adwords/			
		INTER ECONOMÍA	https://intereconomia.com			
		RECMA (en Fr)	http://recma.org/note-aux-auteurs			
	Voluntariado/Voluntariado online	Definir el perfil del voluntari@		Personas ocupadas que buscan una experiencia sobre el tema. Pueden ser Responsables marketing en ONGs, Empresas que quieren pensar al marketing de distinta manera apoyando a un proyecto como tal	1- Proporcionar una experiencia alternativa a la ciudadanía. 2- Mejora de la imagen del proyecto mediante la creación de una red de voluntari@s.	Cada 6 meses
		Promocionar gratis en Hacesfalta	www.hacesfalta.org			Permanentemente
		Organizar y realizar el interview del voluntari@				Cada mes
		Firma de convenio y Inducción del/de l@s nuev@s voluntari@s				Cada 3 meses
		Alocación de l@s voluntari@s en sus tareas				Cada 3 meses
		Evaluación del trabajo y cierre				Cada 3 meses

Areas	Canales de promoción	Actividades en relación	Herramientas	Grupo de interés	Objetivo	Fechas
OFFLINE	Investigación, Desarrollo e Innovación	Analisis e indentificación de tipos de residuos	Otros residuos: plásticos, ruedas de coches...	Empresas o familias que producen residuos de nuestro interés	Seguir con el motivo propio de SINdesperdicio que es la protección del medio ambiente	Permanentemente
		Búsqueda y recolección de los residuos				Permanentemente
		Búsqueda y negociación de socios	La empresas al nivel de la CAPV o estatal que tienen residuos de interés.			Permanentemente
		Búsqueda de jovenes diseñadores	Contactar con universidades y escuelas de diseñ	Jóvenes (estudiantes o recientemente salido de escuela de formación)	Proponer más productos a los clientes pero sobre todo crear esta red para fortalecer el proyecto	Permanentemente
		Diseños de modelos de productos	Se puede hacer mediante un concurso...			Permanentemente
		Creación de una red de jovenes diseñadores	SINdesperdicio.es			Permanentemente
	Redes	REAS	Konsumo Responsable	Peronas interesadas por la preservación del medioambiente y del consumo responsable. También gente que apuestan por hacer las cosas de manera distintas y tienen fe sobre un futuro equitativo para todos	Dar a conocer SINdesperdicio de manera permanente, conseguir visitas en la web y luego pedidos o solicitud de partenariado	
		RIPESS	www.ripess.org			
		KONFEKOOP	https://www.konfekoop.coop			
		AERESS	http://www.aeress.org/			
		CECJ (Coordinadora Estatal de Comercio Justo)	http://www.comerciojusto.org/es/			
		CONGD Euskadi (Coordinadora de ONGs de Desarrollo de Euskadi)	http://www.ongdeuskadi.org/			
		SARGI (Plataforma de entidades sociales de Gipuzkoa)	www.sargi.org/es/			
		ASLE	http://asle.es			
	Eventos externos	Identificación de eventos externos organizados por las instituciones	Las webs intitucionales	Ayuntamientos, Diputaciones...	Cerrar partenariados durab	
		Constituir un calendario annual de eventos externos	Calendario propio de cada institution			
		Contactar con las instituciones y cerrar convenios	Preparar cartas y proyecto con fotos ilustrativas			
		Participar al menos a un evento cada mes.			Dar nos a conocer	
		Algunos eventos:				
			Bilbao International Art & Fashion		Dar nos a conocer	
			http://mercadosocial.konsumoresponsa		Dar nos a conocer	

... | Plan general de promoción | Hoja de ruta | Socios

Figura 7: *Plan de Marketing Online/Offline.* ***Fuente****: Elaboración propia*

2) Offline

Aquí se trataba de capitalizar en las redes existentes como REAS, la red de redes de la economía social y solidaria. Esta consideración de lo existente permitirá que el proyecto amplíe sus oportunidades no solo para las ventas, sino también para la adquisición de materias primas.

La segunda cosa propuesta en el plan de marketing fue centrarse en la innovación, con investigación y desarrollo abordando aspectos clave como la creación de una plataforma de jóvenes diseñadores llenos de talento y creatividad y también para comenzar a explorar nuevas ideas sobre otras materias primas como neumáticos de bicicleta o incluso envases de plástico.

También se trataba de poder negociar colaboraciones con universidades y empresas para facilitar el desarrollo de nuevos productos.

Entre redes o eventos recogidos en el plan marketing que propuse en un archivo Excel, puedo resaltar:

- **FairChanges:** una plataforma online que reúne algunas de las mejores marcas sostenibles. Posicionándolas de manera excelente en Google. Aumentando su visibilidad y su reputación hacia un público sensibilizado. FairChanges puede ayudar el posicionamiento de SINDesperdicio porque aposta en los dos siguientes aspectos:
    - Medioambientalmente responsables / para que el impacto ambiental sea bajo.
    - Producidos sin esclavitud ni trabajo infantil / para preservar los derechos humanos.

No es necesario disponer de sellos oficiales, pero sí poder acreditar de alguna manera esas dos condiciones. Tienen un precio de servicio desde 1€ hasta 6,60€ al día. (http://www.fairchanges.com/visibilidad-online-para-marcas-sostenibles/)

- **Mercado Social**: una red de producción, distribución y consumo de bienes y servicios que funciona con criterios éticos, democráticos, ecológicos y solidarios, constituida por empresas y entidades de la economía social y solidaria junto con consumidores y consumidoras individuales y colectivos. Cuyo objetivo es cubrir una parte significativa de las necesidades de sus participantes dentro de la red y desconectar la economía solidaria de la economía capitalista, tanto como sea posible. El Mercado Social es una iniciativa de REAS Euskadi para fomentar el consumo responsable y solidario.

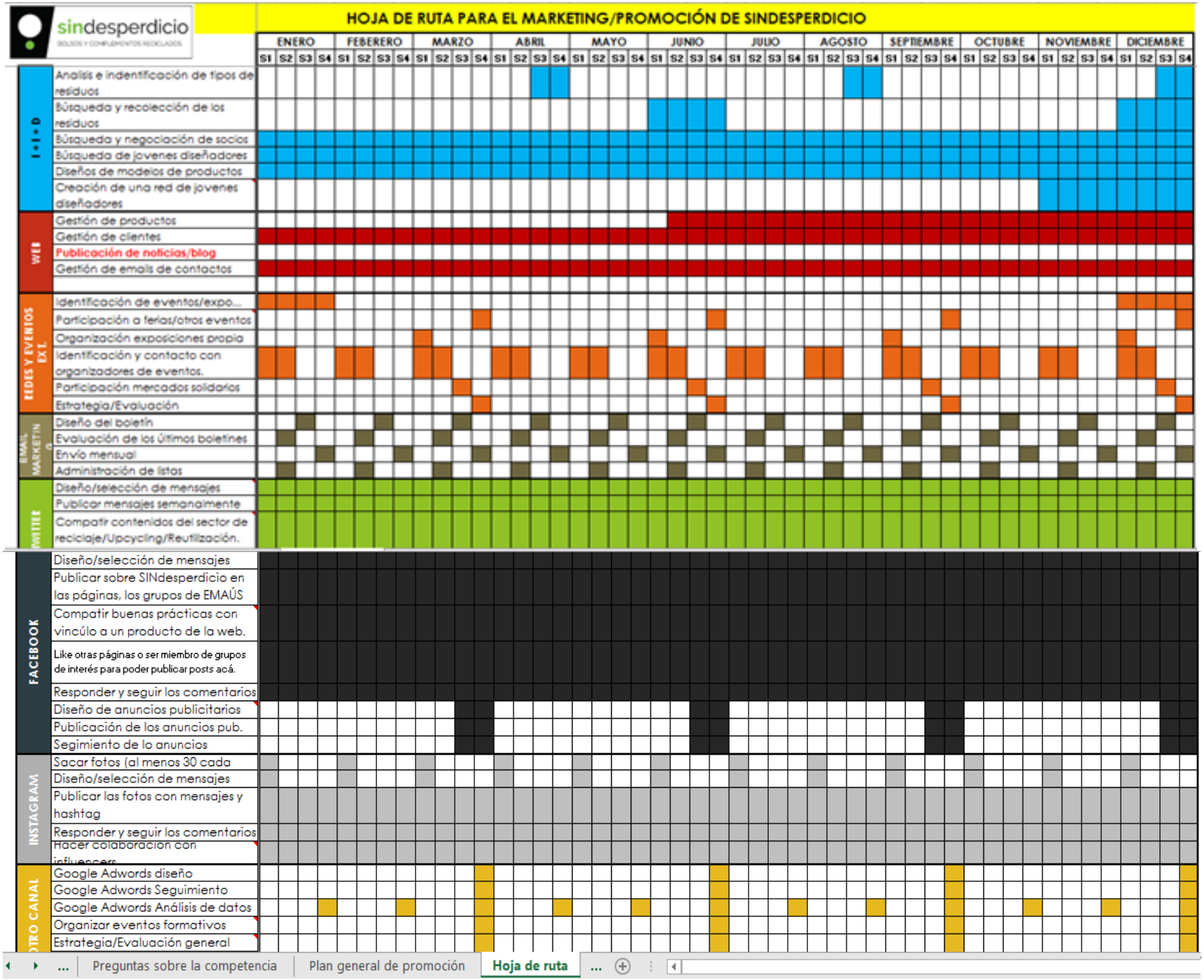


Figura 8: *Hoja de ruta – Marketing.* ***Fuente****: Elaboración propia*

F. Desarrollo de la web

El plan de marketing acabado, había con concentrarse sobre la web que era uno de los elementos más importante en este proyecto, siendo la cara al público del proyecto SINDesperdicio. En las siguientes líneas presentaré los mayores retos que puede ocurrir durante la gestión de un portal web dedicado al comercio electrónico, sin embargo, hablaré de las ventajas cuanto a la tienda online para el proyecto y por lo tanto las etapas del desarrollo del sitio web y para acabar el resultado final.

1) Algunas desventajas o dificultades de la tienda online

Tener una web de e-commerce rentable no es tarea sencilla. Hace falta hacer tareas de marketing online en general. Eso implica, que hay muchos factores que tener en cuenta y mover muchas cosas para hacer funcionar esta nueva web. Incluso cuando ya llevamos muchísimos años con el proyecto.

- Dependencia de terceros: el éxito de la tienda online, está vinculado a la calidad del proveedor de hosting. Tuvimos algunos problemas con la estabilidad de la web, pero al final logramos la estabilidad. Habrá que ver cómo soportará una cantidad grande de conexiones simultáneas.
- Inversión en publicidad online: podemos tener el mejor producto, pero si no hacemos publicidad, en este caso online, será como vender agua en el medio del desierto. Nadie se enterará ni de que existimos.
- Empresas de transporte: no importa lo bonito o excelente que sea la web. Si no tenemos un servicio de transporte eficaz y si tarda 1 día más de lo que prometimos, encontraremos muchos problemas en el camino del crecimiento del proyecto, por este motivo un cliente puede dejar de comprar. Hemos logrado algunas ofertas, pero habrá que seguir trabajando para conseguir colaboraciones sostenibles con medios de transporte.
- Competencia a un clic de distancia: la gente ya está muy acostumbrada a navegar (y comprar) en Internet. El diseño, la usabilidad y la accesibilidad del sitio, son fundamentales para dar impresión de profesionalidad y confianza. La simplicidad que hemos dado a la nueva web nos ayudará seguro a demostrar que somos los que decimos ser.

- Método de pago externo: Es un reto porque de momento solo tenemos el TPV de PayPal, Google Checkout, etc.
- Las compras no son inmediatas: la gente navega por muchas webs y compara antes de decidirse. Deberás ser la mejor opción de ese momento para que elijan tu tienda y no la de tu vecino que estará en la pestaña del navegador.

2) Ventajas de la estrategia web 2.0[33].

Aunque tenemos desventajas que, sin embargo, pueden convertirse en beneficios si lo tomamos bien, un sitio web de comercio electrónico tiene más beneficios para un proyecto como el nuestro en varios aspectos, como los siguientes:

- La nueva tienda online funciona las 24 horas los 365 días del año, por lo que estamos vendiendo todo el tiempo y a todas horas
- Se pueden vender también algunas cosas NO físicas. Se pueden vender productos que ni siquiera requieran stock ni transporte (libros digitales, música, aplicaciones, etc.)
- La publicidad que hagamos puede estar mucho más segmentada y es completamente medible en nuestros resultados
- Tenemos un mercado abierto al mundo entero. No existen fronteras para la tienda online. Si trabajamos bien su optimización, podemos vender en cualquier rincón del planeta. El único límite es nuestra imaginación y hasta dónde podemos ir invirtiendo
- Podemos acomodar los productos a la demanda latente que podemos identificar con antelación
- El sistema de una tienda online registra los procesos de compra-venta. Por lo que es más sencillo llevar estadísticas y obtener retroalimentación. Podemos saber desde dónde se ha hecho los pedidos, el sexo de los clientes, pero hacer incluso recomendaciones.
- Reducción de costes logísticos y adecuación del stock a la demanda.
- Generación de comunidad fidelizada: si apoyamos correctamente nuestra tienda con contenido de valor desde los perfiles en redes sociales, podremos generar una verdadera comunidad de embajadores de la marca.

[33] **Web 2.0** *es una Web abierta y participativa, hemos pasado de ser meros lectores de información a creadores de la misma y poder compartirla con el mundo. ... Es una Web hecha por y para los usuarios. Es simple, pensada para que el ciudadano de a pie sea capaz de manejar sus herramientas. Fuente www.es.wikipedia.org/wiki/Web_2.0 (última consulta 18/04/2018)*

- Igualdad de oportunidades: quizá sea la ventaja más importante. Si hacemos las cosas bien, el espacio o el segmento de clientela es exactamente igual al de una multinacional y podremos competirle de igual a igual. Inclusive superarles, los clientes van sabiendo cómo y por qué gastarse el dinero de sus compras.

3) Introducción y estabilización de los módulos WordPress y Woocommerce

El sitio web ha sido desarrollado con Wordpress, el sistema de gestión de contenidos más utilizado en Internet, con el que tiene una total integración de cualquier módulo como veremos a continuación. Esto supone una de sus principales ventajas, ya que lo convierte en una herramienta gratuita y de código abierto, en continua actualización y perfeccionamiento por miles de personas que revisan ese código, probándolo y mejorándolo.

Woocommerce

Es una herramienta muy sencilla e intuitiva que permite montar desde cero una tienda online sin necesidades de saber nada del código. Ha sido elegido porque ofrece más funcionalidades que otros plugins ecommerce de WordPress:

1/ ***Su facilidad de uso***: extensible tanto para el creador de contenidos de la tienda, como para el cliente, que siempre encontrará un proceso de compra intuitivo y fácil, haciendo agradable su experiencia. En relación con su administrador, subir a la tienda productos es tan sencillo como escribir un artículo en un blog. Para el administrador de la plataforma, la gestión, modificación y actualización de productos es un proceso muy rápido y sencillo y la compatibilidad con todos los plugins propios de WordPress permiten posibilidades de diseño y personalización casi infinitas.

2/ ***El posicionamiento SEO***: la integración con WordPress supone también una importante ventaja de WooCommerce de cara al posicionamiento en la red, ya que viene preparada para una excelente optimización que permite hacer SEO en cada producto, mejorando la posición global de la tienda online, algo imprescindible a la hora de darse a conocer.

3/ ***El diseño responsive***: tiene un formato responsive, lo que hace que se adapte de modo perfecto a cualquier tipo de dispositivos (ordenador sobremesa, portátil, tabletas…) o pantallas móviles. Esto es muy favorable de cara a los clientes, a los que se procura un proceso de compra fácil, ya que adquirir productos es muy cómodo desde cualquier lugar y momento. Todo ello sin olvidar que cada vez más compras online se producen desde los dispositivos móviles.

4/ ***La facilidad en la implementación de productos:*** El proceso de compra intuitivo para el cliente se incrementa con la posibilidad de incluir los artículos a la venta en cualquier parte de la web, gracias a la utilización de shortcodes. Éstos permiten implementar productos estrella sueltos o que quieras destacar, para su compra desde ese mismo lugar en el que el cliente lo ha descubierto, sin desplazarse a otro para completar el proceso.

5/ Los métodos de pago: El hecho de que sea una de las plataformas de ecommerce más utilizada en Internet ha facilitado la existencia de extensiones para la integración en la tienda online de los TPV virtuales de entidades bancarias, así como las principales pasarelas de pago existentes en la red, como Paypal, Amazon Payment, Simplify Coomerce o PayMill, entre otras, que se pueden instalar y configurar fácilmente.

4) Infografía sobre las fotos y puesta en línea.

El trabajo de diseño gráfico por computadora involucró más de 250 fotografías que posteriormente se utilizaron para mejorar la calidad de las imágenes en el sitio web. De hecho, las imágenes antiguas tenían fondos no uniformes y muy mala calidad. Por lo tanto, se trataba de hacerlas más atractivas porque, a los ojos de los clientes potenciales e incluso antiguos, este tipo de fotografías podrían reflejar una cierta falta de profesionalidad de nuestra parte. El trabajo llevó aproximadamente una semana de trabajo diario en Photoshop y el resultado es visible actualmente en el sitio web donde todas las imágenes tienen el mismo fondo de

Figura 9: *Algunos productos antes y después del paso por Photoshop.*
Fuente*: Elaboración propia*

color blanco o transparente. Este trabajo de procesamiento de imágenes tenía como objetivo, entre otras cosas, mejorar la imagen de la marca SINDesperdicio y debía de respetar ciertos estándares como el tamaño, la pixelación y la inserción en la plataforma a nivel de cada producto dado que, cada producto está vinculado a unas imágenes específicas.

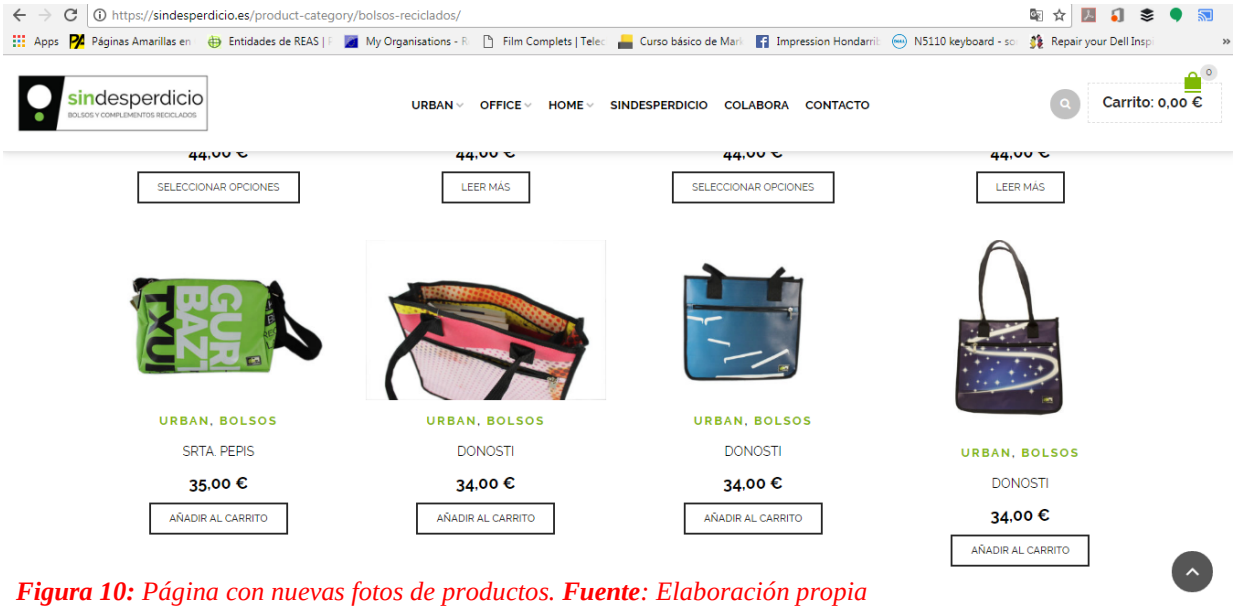


Figura 10: *Página con nuevas fotos de productos.* ***Fuente****: Elaboración propia*

5) Traducción

Inicialmente, planeamos impulsar el sitio web en varios idiomas, especialmente en francés e inglés, porque teníamos la ambición de explorar el mercado francés, pero también porque uno de los principales clientes era una empresa holandesa. Tener el sitio web en otros dos idiomas además del español y el euskera nos acercaría a nuestro objetivo y, por lo tanto, ofrecería una mayor facilidad de uso. Así que pude traducir todos los textos y productos importantes al francés y al inglés. Lamentablemente, estas versiones del sitio aún no se han activado.

6) Diseños (de las condiciones generales de utilización y de ventas, de los e-mailing)

Condiciones generales de venta.

Una fase no menos importante, pero más útil fue el trabajo sobre los términos y condiciones de venta. Se trata de información legal y obligatoria (excepto excepciones) que se insertará en todos

los sitios con actividad comercial. Forman la base de la negociación comercial, es decir, enmarcan todos los procesos de venta y traducen la política comercial de una empresa. Las condiciones generales de venta son muy importantes porque permiten definir la responsabilidad de cada una de las partes, el comprador y el vendedor y limitar el litigio.

También trabajé en la página de avisos legales, incluida la política de privacidad, la ley sobre protección de datos personales, acceso y modificación de dichos datos y, finalmente, la política de uso de cookies para mejorar la calidad de los servicios al cliente http://SINDesperdicio.es/tienda/aviso-legal/condiciones-de-venta/ https://SINDesperdicio.es/tienda/aviso-legal/

Boletín de información en el mailchimp.

Como trabajábamos no solo en el nuevo sitio web, sino también en una línea de productos ilimitados, tuvimos que comunicar estos nuevos cambios a posibles socios y clientes. Así que comencé estableciendo una lista de alrededor de treinta organizadores de eventos que podrían ser proveedores y clientes al mismo tiempo. Esta lista de contactos se ha actualizado en la base de datos en la cuenta mailchimp de la fundación.

Luego monté dos boletines bajo el nombre SINDesperdicio 2017 que luego envié. Incapaz de seguirlos porque mi trabajo estaba llegando a su fin, las instrucciones se dejaron en la celda de comunicación.

Los boletines han sido diseñados para que los que hacen clic sobre los botones el sistema los lleva directamente a la página del producto en el sitio web donde pueden comprar con toda seguridad.

7) Diseño de la página #telamarinera

#telamarinera es una gama de productos en versión limitada. De hecho, el material utilizado proviene de las viejas lonas de las playas de Donosti. Los diseños fueron realizados por dos empresas juveniles de la misma ciudad. Mi trabajo en el lanzamiento de esta gama fue participar en la construcción de la página del producto y ponerla en línea en el sitio web, en la página de inicio del sitio, posición que debía durar el tiempo de la promoción de la nueva línea.

Comenzamos haciendo fotos de los productos, luego hice un trabajo de infografía para aislar los fondos de dichas fotos y darles un color blanco uniforme. Luego debíamos escribir y traducir las descripciones para cada uno de los productos y ponerlos en línea en la página del producto creado.

Mientras tanto, un plan de promoción fue lanzada sobre terreno y tenía que ir en torno a las ciudades de Hondarribia, Donosti, Zarautz, Orio, Zumaía, Getaria, Deba y Mutiku.

El éxito de esta campaña de campo se acopló al lanzamiento de la página web y durante la primera semana, recibimos un promedio diario de 3 pedidos. Lo más importante fue que, también llegaban por correo los pedidos durante los fines de semana y el lunes ya teníamos una lista de tareas de administración de pedidos por hacer.

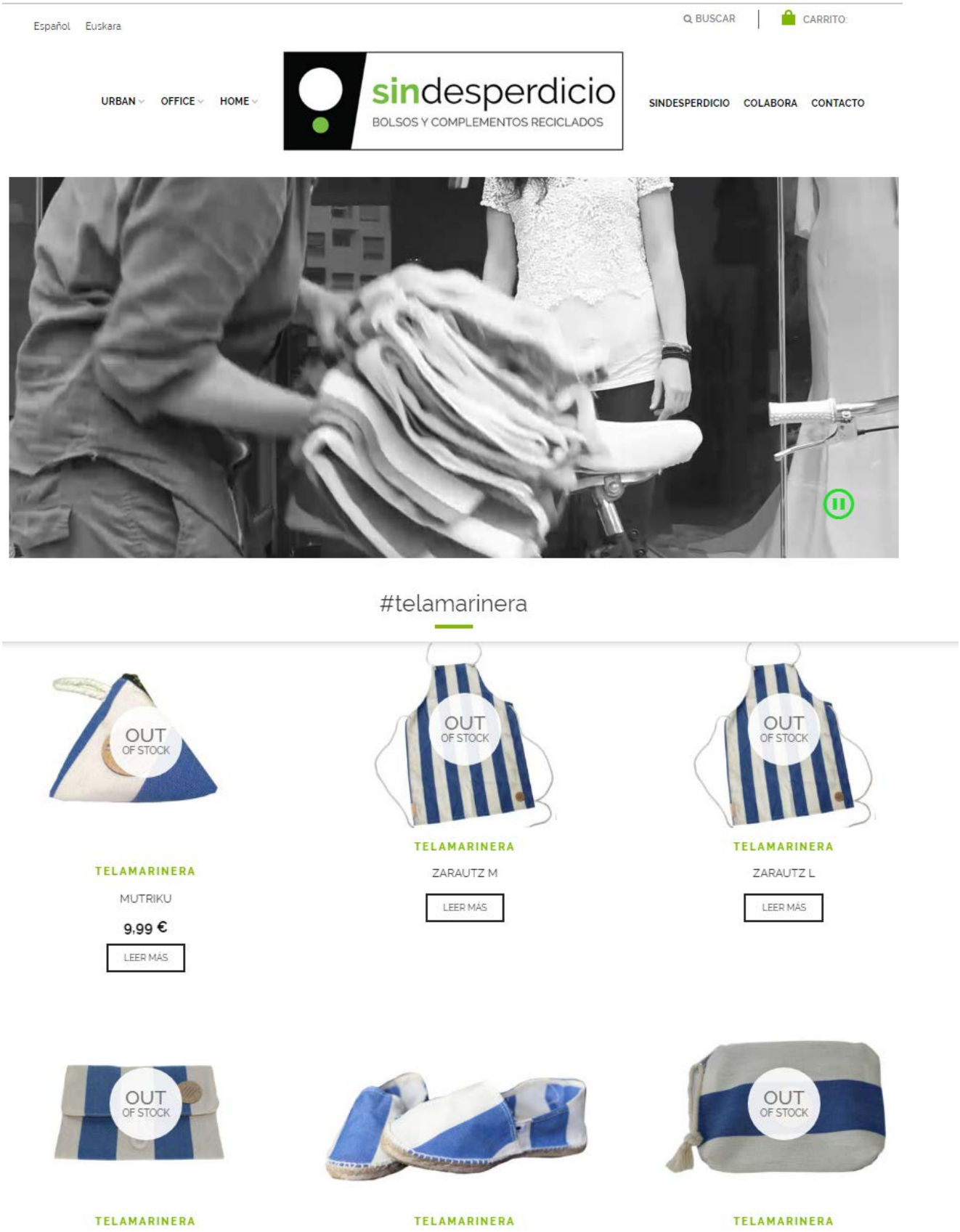


Figura 12: *Página gama #telemarinera (ToldoSS).* ***Fuente****: Elaboración propia*

8) Gestión de pedidos desde la web

Una de las ventajas de wordpress y woocommerce CMS es que, la gestión de pedidos y ventas del proyecto se hace posible con unos pocos clics. De hecho, el sistema genera casi todo automáticamente.

Lo más difícil fue configurar WordPress para adaptarse a las necesidades del proyecto. Antes de cerrar mi estancia con la fundación, tuvimos que gestionar pedidos de casi 3.000 € en el plazo de una semana desde el lanzamiento de la gama limitada #telamarinera.

1/ Una vez que el ***pedido realizado*** por el cliente en el sitio web y el pago enviado a la cuenta bancaria, el administrador central de la fundación recibe un correo electrónico con los datos del pago, el administrador del sitio también recibe un correo electrónico con los detalles del pedido y al mismo tiempo que el cliente.

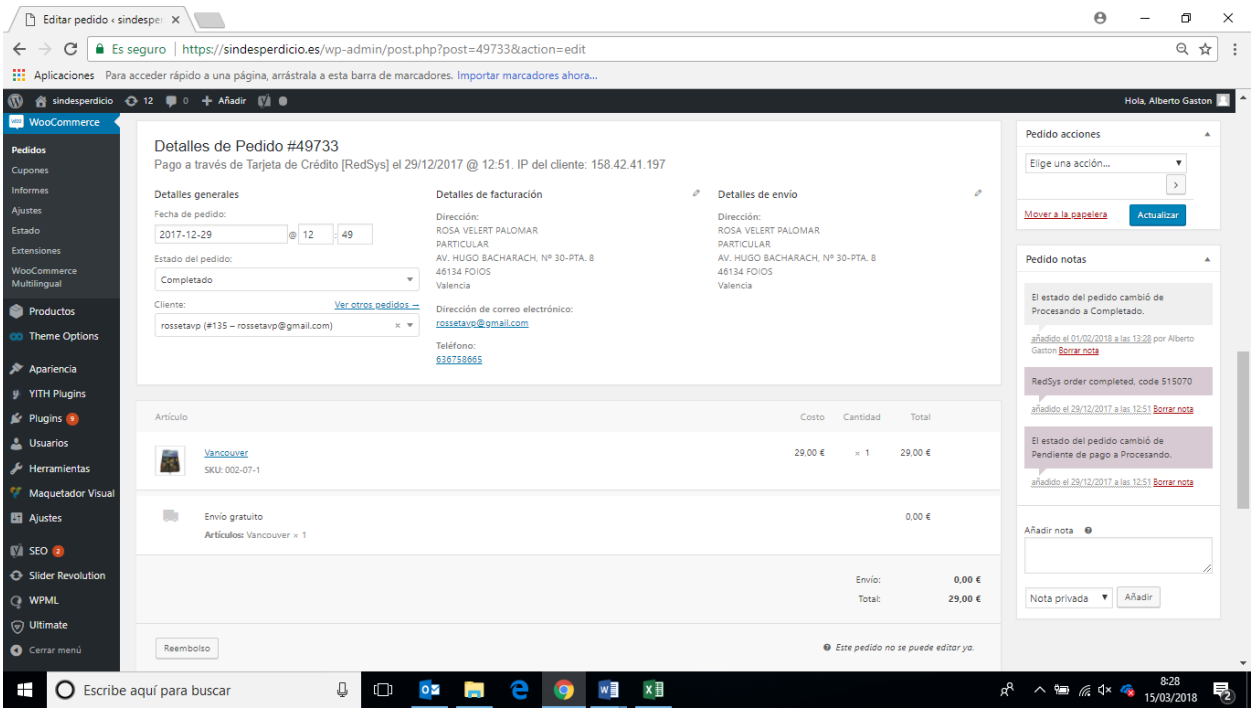


Figura 13: *Página de pedido en el lado gestión de la web.* ***Fuente****: Elaboración propia*

2/ El administrador puede entonces ***validar el pedido en el backoffice del sitio***, lo que genera el envío de otro correo al cliente diciéndole que se ha recibido su pago y se está procesando su pedido. Depende del pedido sobre un producto ya listo en la unidad de producción, se activa directamente el servicio de entrega, si no, se lanza el proceso de confección del producto según los detalles del pedido.

3/ Cuando el paquete está listo, dependiendo del tamaño del pedido y del paquete, o vamos a una ***oficina de correos (o al transportista) o se llama al transportista*** para que venga a recogerlo. Una vez que el paquete está en manos del transportista, otro clic desde el backoffice permite ***mandar un aviso al cliente por correo electrónico que su paquete ha sido enviado*** y llegará a casa dentro del tiempo marcado.

Para pedidos no realizados en el sitio, la hoja de producción se rellena gracias al archivo de Excel que diseñé antes y enviadolo a la unidad de producción de Arrasate.

4/ Cuando se ***entrega el paquete y el transportista confirma la entrega***, activamos un último mensaje en solo un clic, que enviará un último correo electrónico al cliente para confirmar que su paquete se entregó con éxito y a partir de ese momento, finaliza el proceso de compra. Este proceso se repite igualmente para todos los pedidos, exactamente como en otros sitios web importantes de comercio electrónico.

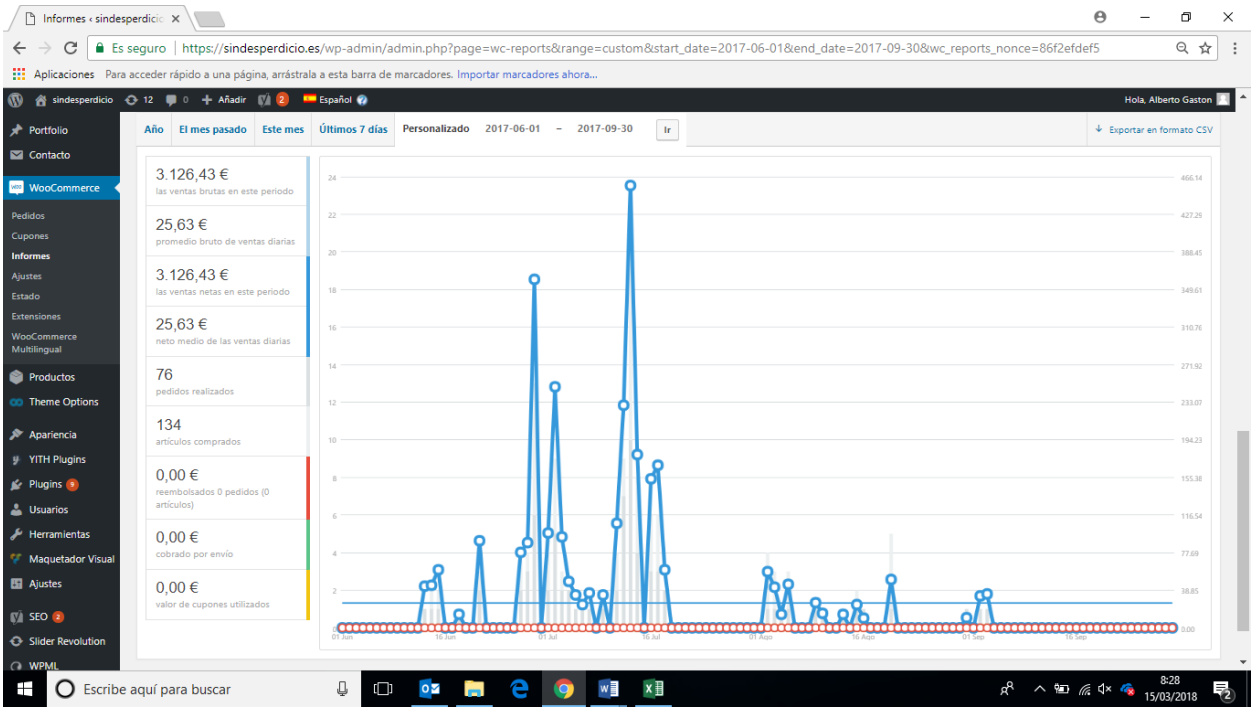


Figura 14: *Página de estadística de pedido en el lado gestión de la web.* ***Fuente****: Elaboración propia*

G. Propuesta de organigrama y plan RH

Durante mi estancia en EMAUS a través del proyecto SINDESPERDICIO, no tuve tiempo de trabajar realmente en el aspecto de los recursos humanos, sin embargo, mi participación en el proyecto en todos sus aspectos me permitió medir la carga de trabajo y la necesidad en términos

de recursos humanos necesarios para promover este proyecto a un nivel más alto de su ciclo de vida y salir de este letargo en el que ha estado durante varios años.

Entonces, como he dicho en los capítulos anteriores, hay que pensar en el uso del recurso humano voluntario dado que hay gente que quiere dar parte de su tiempo libre para ayudar a proyectos de transformación social. Este proyecto necesita una estructuración más consensuada y orientada hacia los objetivos que deben ser fijados en cada comienzo de año después del análisis de la situación y el entorno de oportunidades y amenazas relacionadas con ello.

Mi trabajo en esta parte es una propuesta en forma de recomendación para mejorar el proyecto SINDesperdicio. Alberto Gaston continuará siendo el principal impulsor y el coordinador del proyecto, pero como tiene otras responsabilidades dentro del Grupo EMAUS, debería tener a su lado un equipo de cuatro líderes con las siguientes características:

Team Leader Operation será el responsable de coordinar las operaciones relacionadas con la gestión general del proyecto e informará al coordinador. Esto permitirá la facilidad en el trabajo, pero también permitirá que este último se concentre en una cosa a la vez.

Team Leader I + I + D que se encargará de la investigación, la innovación y el desarrollo. Por lo tanto, podrá trabajar más estrechamente con los jóvenes diseñadores, pero también con las universidades en sus unidades de investigación para establecer nuevos productos derivados de las transformaciones de materias primas previamente identificadas.

Team Leader Marketing. Su función será estudiar constantemente las tendencias del mercado, con el equipo de I + I + D identificando nuevas oportunidades de productos. Su trabajo más notorio se centrará en la participación del proyecto en los eventos externos y ferias para promoverlo.

Team Leader Production. Esta es la única posición que actualmente funciona y cumple bien su deber. Sin embargo, sería necesario establecer un plan de capacitación para costureros/-as o gestionar la producción con otros costureros/-as locales potenciales a fin de promover sus conocimientos técnicos mediante el proyecto.

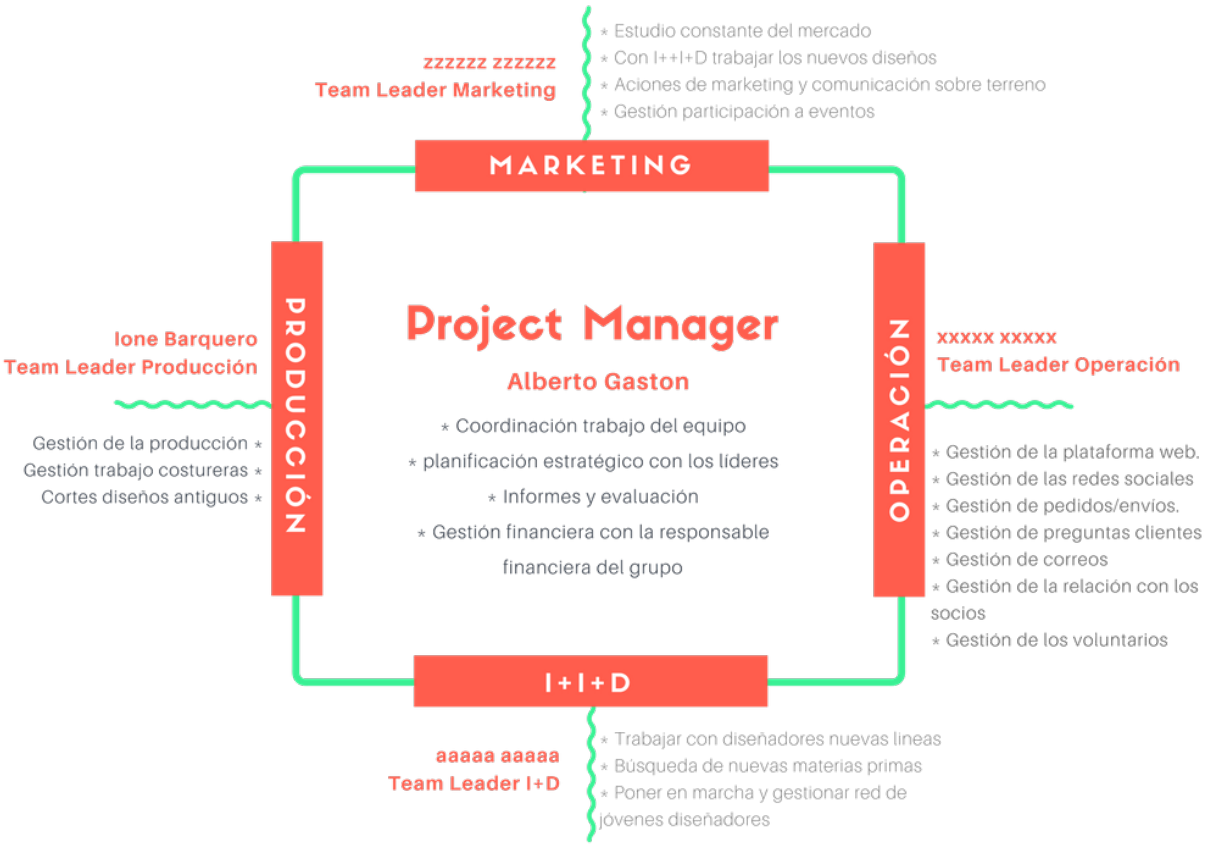


Figura 15: *propuesta de organigrama para SINDesperdicio.* ***Fuente****: Elaboración propia*

CONCLUSIONES

Este TFM se titula Intervención en una entidad de la economía social y solidaria en el marco del programa Sustatuz. El trabajo nace del deseo conjunto de cuatro partes en particular: el estudiante que soy y mi deseo de aumentar mis conocimientos en el campo de las ciencias sociales aplicadas al contexto sociocultural europeo, la Universidad del País Vasco, templo del conocimiento, enlace institucional entre lo público y lo privado, actuando como un proveedor de recursos humanos bien capacitados y calificados, la Diputación Foral de Guipúzcoa como entidad pública con entre sus misiones principales el desarrollo económico de su entorno y finalmente la Fundación Emaús una entidad de la economía social y solidaria que quiere mejorar la forma en que trabaja con su comunidad. De acuerdo con los requisitos tanto del Máster como del programa Sustatuz, mi intervención con Emaús debe tener un impacto significativo, un objetivo personal que me he propuesto integrándome en esta empresa social. Se trataba de poner en práctica todo lo que había aprendido. Lo cual tuvo éxito, pero no totalmente, ya que ningún trabajo es perfecto. Totalmente enfocado en el proyecto SINDesperdicio, como se resumió en el desarrollo anterior (***objetivo 3****: Relatar de forma crítica la intervención en el marco del programa Sustatuz*), mi trabajo aportó en las siguientes áreas:

- La mejora del tiempo de producción con el diseño de la hoja de gestión de pedidos fácil de usar por los gerentes de la línea de producción.
- Un análisis estratégico utilizando la matriz DAFO me permitió comprender el entorno del proyecto y conocer los puntos esenciales de mi intervención.
- La búsqueda de información y el vínculo del proyecto SINDesperdicio con transportistas, proveedores, artesanos y organizadores de eventos.
- La actualización del análisis de la competencia, con el enfoque en los puntos esenciales como: tipos de productos, lugares de distribución, clientes y la relación con ellos.
- El trabajo de infografía sobre las fotos para hacerlas más atractivas y adaptadas a los requisitos tanto del nuevo sitio web como de la web en general, pero también para redes sociales y boletines informativos.
- El diseño de dos boletines informativos sobre la gama ToldoSS (#telamarinera)
- El desarrollo y la puesta en marcha de la página web, plataforma de ventas en línea, integración de los módulos de gestión automatizadas como Woo-commerce (gestión de

productos, gestión de los pedidos, gestión de la facturación, gestión de cuentas de clientes ...), Yoast SEO componente de optimización automática para los motores de búsqueda como Google, Yahoo ..., la integración de componentes en un clic para compartir en las redes sociales y facilitar la interactividad con los visitantes del sitio web, integración multi-idioma y mucho más.

- El plan de recursos humanos propuesto para operar en una dinámica grupal organizada alrededor de Alberto Gastón como el eslabón esencial y central del proyecto.
- Una experiencia piloto sobre la extensión a Francia con el caso práctico de "Label Emmaus" pudiendo servir de modelo en territorio español.
- El plan de marketing como un motor para impulsar el desarrollo del proyecto y sacarlo adelante.

Aunque me enorgullezco de estos logros, reconozco que ha sido difícil finalizar mi practica ya que mi interés por el proyecto SINDesperdicio aumentaba, acompañado del sentimiento de pertenecer a una familia y tener una rutina dinámica que hacía me esforzase cada vez más en el trabajo, la acogida de los/-as colegas una vez dentro de las paredes de Emaús fue más allá de mis expectativas. Mis críticas pueden ser limitadas porque mi estancia y mis tareas me permitieron sólo acercarme a una pequeña parte de lo que es la máquina Emaús. Probablemente, en un futuro cercano, un estudiante de UPV/EHU podría hacer el mismo trabajo que yo, pero esta vez en el nivel macro de la fundación, porque si mi presencia en el nivel micro ha sido positiva en Emaús (tal como mencionó Alberto Gastón durante la reunión de cierre), valdría la pena probar este tipo de consultoría de forma global.

Una de las criticas constructivas que creo que debo hacer es la falta de un equipo de trabajo real. (ya que todos tenían un puesto de responsabilidad dentro de la fundación, salvo la encargada de las costuras). Esto hacía que los trabajadores tuviesen otras responsabilidades dentro de la Fundación y no tener una figura que sobresaliese en el proyecto SINdesperdicio. Además, los empleados del proyecto tienen bases en ubicaciones geográficas diferentes (Oficinas en Donosti, Taller de producción en Lasarte), era difícil garantizar la coordinación de cierta información. De ahí mi propuesta final del presente trabajo, con un mini plan de recursos humanos. Por eso creo que sería sensato que en el futuro de este proyecto se plantease la contratación de una persona a

tiempo parcial y establecer objetivos claros y precisos, y luego un plan de trabajo con indicadores de éxito que se verificarían cada mes.

Sobre el proyecto Sustatuz (*y cumpliendo el **objetivo 1**: Precisar el entorno institucional en el que aparece el programa Sustatuz*) al que agradezco mucho porque no solo pude aprender herramientas actualizadas y adaptadas al desarrollo de las empresas, sino que también pude interactuar directamente con un conjunto de profesionales y empresas orientadas a la mejora de la salud del mundo profesional y del empleo en la provincia de Gipuzkoa. Mi intervención dentro de una entidad de la economía social y solidaria como Emaús me permitió confirmar que estas herramientas utilizadas por las empresas son también válidas para las entidades sin animo de lucro, que podrían jugar un papel preponderante en su profesionalización. Esto significaría para mí que tales programas (Sustatuz) deberían seguir existiendo, pero no solo para las empresas de la economía tradicional sino también para las empresas del mundo de la economía social y solidaria ya que está cambiando y requiere intervenciones como la mía para mejorar su competitividad. Además de esto, el rol social que estas entidades juegan con las comunidades, requiere una atención particular de las instituciones públicas e incluso privadas. Porque, lejos de querer competir, uno de los objetivos de los actores de la economía social y solidaria (***objetivo 2**: presentar y profundizar en el entorno de la Economía Social y Solidaria donde se realiza la práctica*) no es la competencia, sino la conciencia del deterioro de las condiciones de vida de quienes hacen la riqueza a base de las empresas capitalistas.

Pensemos en un momento en los consumidores finales de sus productos y/o servicios, ya sea aquí en el País Vasco, en el Estado Español, en Europa o más allá de las fronteras europeas, si las acciones de los humanos no ponen a los humanos en el centro de sus preocupaciones y mientras esta "guerra" de riqueza individualista sigue viva, la pobreza que hasta ahora tocaba a los demás, tocará a la puerta de aquellos que hoy todavía viven en la tierra de la felicidad.

Esta triple experiencia, concretamente el Máster en economía social y solidaria, la formación en consultoría y la auditoría de gestión gracias a Sustatuz más mi intervención en la Fundación Emaús, me permitieron hacer preguntas críticas mientras miraba a mi país, Camerún. Por lo tanto, me pregunto: ¿cuál podría ser la medida de la transposición de esa experiencia en mi país? ¿Podría el desarrollo de la economía social y solidaria en África ayudar a detener la migración masiva de jóvenes africanos hacia una presuposición de paraíso europeo? Sin duda, un curso

avanzado y más allá de un máster podría permitirme hacer las preguntas correctas y buscar soluciones para que sean implementadas.

BIBLIOGRAFÍA

- Unión Europea, ***Responsabilidad empresarial: Recopilación de casos de buenas prácticas entre pequeñas y medianas empresas de Europa***
- AMUSAL, ***Manual de Responsabilidad Social para las empresas de Economía Social***, Murcia, España.
- Grupo Fundación Social EMAÚS, (2011 y 2015), **Memorias anuales**.
- Grupo Fundación Social EMAÚS, (última consulta 19/04/2018), **www.emaus.com**
- Emaús Fundación, (última consulta 19/04/2018), **https://es.wikipedia.org/wiki/Ema%C3%BAs_(fundaci%C3%B3n)**
- Juan Carlos P. de M., Enekoitz Etxezarreta Etxarri & Luis Guridi Aldanondo (2008), **¿De qué hablamos cuando hablamos de Economía Social y Solidaria? Concepto y nociones afines,** XI Jornadas de Economía Crítica 27, 28 & 29 de marzo de 2008, Bilbao.
- Javier Megias, (17 de enero de 2012), **herramientas: el mapa de empatía (entendiendo al cliente),**
- UPV/EHU, (2014), **Garaituz (https://www.ehu.eus/es/web/enplegua/garaituz-aurkezpena)**, (consultado el 20/12/2017)
- UPV/EHU, (2017), **Sustatuz (https://www.ehu.eus/es/web/enplegua/sustatuz),** (consultado el 20/12/2017)
- REAS, **https://www.economiasolidaria.org/carta-de-principios** (consultado el 26/03/2018)
- Grupo Mondragón Corporation, **www.mondragon-corporation.com** (consultado el 15/04/2018)
- Marcel Planellas y Anna Muni (2015), **Las decisiones estratégicas: los 30 modelos más útiles.** Ed. Penguin Random House Grupo Editorial España, Página 94-97
- Julian Birkinshaw & Ken Mark, (2015), **Key MBA Models: The 60+ models every manager and business student needs to know**, Ed. Pearson, 62-65.

- Alexander Osterwalder & Yves Pigneur (2015), **Business Model Generation**, Ed. Alexander Osterwalder, Página 131-133