

BERCEO

revista riojana de
ciencias sociales
y humanidades

168

ier

Instituto de Estudios Riojanos

BERCEO. REVISTA RIOJANA DE CIENCIAS
SOCIALES Y HUMANIDADES
Nº 168, 1º Sem., 2015, Logroño (España).
P. 1-310, ISSN: 0210-8350

DIRECTORA:

M^a Angeles Díez Coronado (Universidad de La Rioja)

CONSEJO DE REDACCIÓN:

Jean François Botrel (Université de Rennes 2)
Jorge Fernández López (Universidad de La Rioja)
Ignacio Gil-Díez Usandizaga (Universidad de La Rioja)
Aurora Martínez Ezquerro (Universidad de La Rioja)
Ricardo Mora de Frutos (Instituto de Estudios Riojanos)
Enrique Ramalle Gómara (Universidad Nacional de Educación a Distancia)
Penélope Ramírez Benito (Instituto de Estudios Riojanos)

CONSEJO CIENTÍFICO:

Don Paul Abbott (Universidad de California, EE.UU.)
Tomás Albaladejo Mayordomo (Universidad Autónoma de Madrid)
Sergio Andrés Cabello (Universidad de La Rioja)
Begoña Arrúe Ugarte (Universidad de La Rioja)
Eugenio F. Biagini (Universidad de Cambridge, Reino Unido)
Francisco Javier Blasco Pascual (Universidad de Valladolid)
José Antonio Caballero López (Universidad de La Rioja)
José Luis Calvo Palacios (Universidad de Zaragoza)
Juan Carrasco (Universidad Pública de Navarra)
Juan José Carreras López (Universidad de Zaragoza)
José Miguel Delgado Idarreta (Universidad de La Rioja)
Jean-Michel Desvois (Universidad de Burdeos, Francia)
Rafael Domingo Oslé (Universidad de Navarra)
Pilar Duarte Garasa (Consejería de Educación, Cultura y Turismo)
Juan Francisco Esteban Lorente (Universidad de Zaragoza)
José Ignacio García Armendáriz (Universidad de Barcelona)
Claudio García Turza (Universidad de La Rioja)
Francisco Javier García Turza (Universidad de La Rioja)
Fernando Gómez Bezares (Universidad de Deusto)
Fernando González Ollé (Universidad de Navarra)
Ignacio Granado Hijelmo (Consejo Consultivo de La Rioja)
Isabel Verónica Jara Hinojosa (Universidad de Chile)
M^a Jesús Lacarra Ducay (Universidad de Zaragoza)
M^a Ángeles Libano Zumalacárregui (Universidad Pública del País Vasco)
Carmen López Sáenz (Universidad Nacional de Educación a Distancia, Madrid)
Miguel Ángel Marín López (Universidad de La Rioja)
Manuel Martín Bueno (Universidad de Zaragoza)
Ángel Martín Duque (Universidad de Navarra)
José Gabriel Moya Valgañón (Instituto de Estudios Riojanos)
M^a Isabel Murillo García-Atance (Archivo Municipal de Logroño)
Miguel Ángel Muro Munilla (Universidad de La Rioja)
José Luis Ollero Vallés (Instituto de Estudios Riojanos)
Mónica Orduña Prada (Instituto de Estudios Riojanos)
Germán Orón Moratal (Universidad Jaume I de Castellón)
Inés Palleiro y Landeira (Universidad de Buenos Aires)
Miguel Panadero Moya (Universidad de Castilla- La Mancha)
Carlos Pérez Arrondo (Universidad de Zaragoza)
José Luis Pérez Pastor (Instituto de Estudios Riojanos)
Micaela Pérez Sáenz (Archivo Histórico Provincial de La Rioja)
Manuel Prendes Guardiola (Universidad de Piura, Perú)
Luis Ribot García (Universidad Nacional de Educación a Distancia)
Emilio del Río Sanz (Universidad de La Rioja)
Jesús Rubio (Universidad de Zaragoza)
Santiago U. Sánchez Jiménez (Universidad Autónoma de Madrid)
José Miguel Santacreu (Universidad de Alicante)
Soledad Silva y Verástegui (Universidad del País Vasco)
José Ángel Túa Blesa Lalinde (Universidad de Zaragoza)
Isabel Uría Maqua (Universidad de Oviedo)
José Francisco Val Álvaro (Universidad de Zaragoza)
Rebeca Viguera Ruiz (Universidad de La Rioja)
René Zenteno (Universidad de Texas en San Antonio, EEUU)

DIRECCIÓN Y ADMINISTRACIÓN:

Instituto de Estudios Riojanos
C/ Portales, 2
26071 Logroño
Tel.: 941 291 187 . Fax: 941 291 910
E-mail: publicaciones.ier@larioja.org

Web: www.larioja.org/ier
Suscripción anual España (2 números): 15 €
Suscripción anual extranjero (2 números): 20 €
Número suelto: 9 €

INSTITUTO DE ESTUDIOS RIOJANOS

BERCEO

REVISTA RIOJANA DE CIENCIAS
SOCIALES Y HUMANIDADES

Núm. 168

ier

Gobierno de La Rioja
Instituto de Estudios Riojanos
LOGROÑO
2015

Berceo / Instituto de Estudios Riojanos, V. 1, nº 1 (oct 1946).- Logroño: Gobierno de La Rioja: Instituto de Estudios Riojanos, 1946- .-v. ; il. ; 24 cm
Trimestral, Semestral a partir de 1971.
Índices nº 1 (1946) - nº 111 (1986) - nº 132 (1996)
Es un suplemento de esta publ.: Codal. Suplemento literario. - nº 1 (1949) - nº 71 (1968)
ISSN 0210-8550 = Berceo
908

La revista *Berceo*, editada por el Instituto de Estudios Riojanos, publica estudios científicos de las Áreas de Ciencias Sociales, Filología, Historia y Patrimonio Regional con el objetivo de aportar conocimiento relevante para la investigación y el desarrollo cultural de La Rioja. Estos trabajos van dirigidos a la comunidad científica, así como a otras personas interesadas en estas materias, de los ámbitos regional, nacional e internacional.

Berceo se encuentra en las siguientes bases de datos bibliográficas, directorios y repositorios: APH (L'Année Philologique); CARDHUS PLUS (Sistema de clasificación de revistas científicas de los ámbitos de las Ciencias Sociales y Humanidades); DIALNET (Portal de difusión de la producción científica hispana); ERIH (European Science Foundation History); ISOC (Ciencias Sociales y Humanidades, CSIC); LATINDEX (Sistema regional de información en línea para revistas científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal); MIAR (Matriu d'informació per a l'avaluació de revistes); MLA (Modern Language Association database); PIO (Periodical Index Online); REGESTA IMPERII (Base de datos internacional del ámbito de la historia); ULRICH'S (International periodical directory).

Reservados todos los derechos. Ni la totalidad ni parte de esta publicación pueden reproducirse, registrarse o transmitirse por un sistema de recuperación de información, en ninguna forma ni por medio, sea electrónico, mecánico, fotoquímico, magnético o electroóptico, por fotocopia, grabación o cualquier otro, sin permiso previo por escrito de los titulares del copyright.

© Copyright 2015

Instituto de Estudios Riojanos
C/ Portales, 2. 26001-Logroño
www.larioja.org/ier

© Imagen de cubierta: *Cúpula de la caja de escalera del Palacio del Marqués de Casa Torre en Igea (Ignacio Gil-Díez Usandizaga)*

Contracubierta: *Palacio del Marqués de Casa Torre en Igea (Ignacio Gil-Díez Usandizaga)*

Diseño de cubierta e interior: ICE Comunicación

Producción gráfica: lamirada.es (Logroño)

ISSN 0210-8550

Depósito Legal LO-4-1958

Impreso en España - Printed in Spain

ÍNDICE

DOLORES QUEIRUGA, DAVID EGUILUZ LÓPEZ, LUZ AMIRA ROCHA VALENCIA

El Banco de Alimentos de La Rioja: Análisis DAFO y propuestas de mejora
Food Bank of La Rioja: SWOT analysis and proposals for improvement 7-24

GUILLERMO SORIANO SANCHA

Quintiliano en América (c. 1500-1850)
Quintilian in America (c. 1500-1850) 25-51

ALFONSO RUBIO

Pedro Herreros. Poeta del sencillismo, poeta de inquietud social
Pedro Herreros. Poet of the sencillismo, poet of social inquiries 53-71

CARLOS VILLAR FLOR

Tras la pista del Murrieta: el origen riojano de la Fundación Graham Greene
On the track of Murrieta: the riojan origin of the Graham Greene Foundation 73-102

JOSÉ LÓPEZ ROMERO

Un hombre curioso: Juan de Espinosa
A curious man: Juan de Espinosa 103-129

JAVIER ORTIZ ARZA

Dos hidalgos riojanos en el comercio atlántico y el tráfico esclavista con las Indias: Miguel Martínez de Jáuregui y Jerónimo de Jáuregui (S. XVI)
Two noble men from La Rioja in the atlantic commerce and slave trade with the Indies: Miguel Martínez de Jauregui and Jeronimo de Jauregui (16th century) 131-157

DIEGO TÉLLEZ ALARCIA

Tomás y Juan Fernández de Medrano: una saga camerana a fines del S. XVI y comienzos del S. XVII
Tomás and Juan Fernández de Medrano: a dynasty from Cameros in the late Sixteenth Century and the beginning of the Seventeenth Century 159-198

PILAR ANDUEZA UNANUA

Ser y parecer noble en el siglo XVIII: el palacio del marqués de Casa Torre en Igea (La Rioja) y su consumo suntuario
To be and to appear noble in the Eighteenth century: the Palace of the Marquis of Casa Torre in Igea (La Rioja) and its sumptuary consumption 199-229

MARIO RUIZ ENCINAR

Los emblemas municipales riojanos del siglo XIX en la colección de sellos en tinta del Archivo Histórico Nacional
Municipal emblems of La Rioja of the nineteenth century in the collection of ink stamps in Archivo Histórico Nacional 231-288

RESEÑAS

289

EL BANCO DE ALIMENTOS DE LA RIOJA: ANÁLISIS DAFO Y PROPUESTAS DE MEJORA*

DOLORES QUEIRUGA**

DAVID EGUILUZ LÓPEZ***

LUZ AMIRA ROCHA VALENCIA****

Los autores agradecen enormemente la amable y desinteresada colaboración del Presidente y los voluntarios del Banco de Alimentos de La Rioja para la realización de este trabajo.

RESUMEN

La crisis económica ha provocado un incremento en el número de personas necesitadas de alimentos. Esto implica que entidades no lucrativas como el Banco de Alimentos, deban mejorar su gestión para poder atender estas necesidades. Una de las herramientas más conocidas para detectar los posibles puntos de mejora es el análisis DAFO. El presente caso de estudio, en cooperación con el Banco de Alimentos y utilizando múltiples fuentes de información, propone puntos de mejora a la organización para superar las amenazas del entorno y las debilidades.

Palabras clave: Gestión de organizaciones no lucrativas, Banco de Alimentos de La Rioja, análisis DAFO

The economic crisis has caused an increase in the number of people needing food. This implies that non-profit organizations like the Food Bank, should improve their management to address these needs. One of the most popular tools to identify potential areas for improvement is the SWOT analysis. This case study, in cooperation with the Food Bank and using multiple sources of information, proposes improvement areas to the organization to overcome potential threats and weaknesses.

Keywords: Management of nonprofit organizations, Food Bank of La Rioja, SWOT analysis

* Registrado el 20 de marzo de 2014. Aprobado el 18 de mayo de 2015.

** Universidad de La Rioja. dolores.queiruga@unirioja.es.

*** Departamento de Business Process Outsourcing – Deloitte. daeguiluz@gmail.com

**** Politécnico Colombiano Jaime Isaza Cadavid. larochoa@elpoli.edu.co

1. INTRODUCCIÓN

La crisis económica originada en 2008 trajo consigo un aumento considerable del paro en España y con él, una gran necesidad de alimentos por parte de las familias. En la encuesta del INE 2013 (ingresos de 2012) la tasa de riesgo de pobreza¹ se situó en el 20,4% de la población residente en España². Para el Banco de Alimentos (BA), esto ha supuesto pasar de atender a 800.000 personas en 2007, a casi 1.400.000 en el 2012, es decir, un 3% de la población española necesitó la ayuda de los diversos Bancos de Alimentos³. La distribución de alimentos entre los años 2005 y 2014, ha aumentado un 450% (figura 1) y también el número de entidades benéficas que reparten alimentos y de beneficiarios que los reciben. Sin embargo, a pesar de la magnitud de alimentos que reparte, se calcula que el BA solo alcanza el 20% de las necesidades reales españolas⁴.

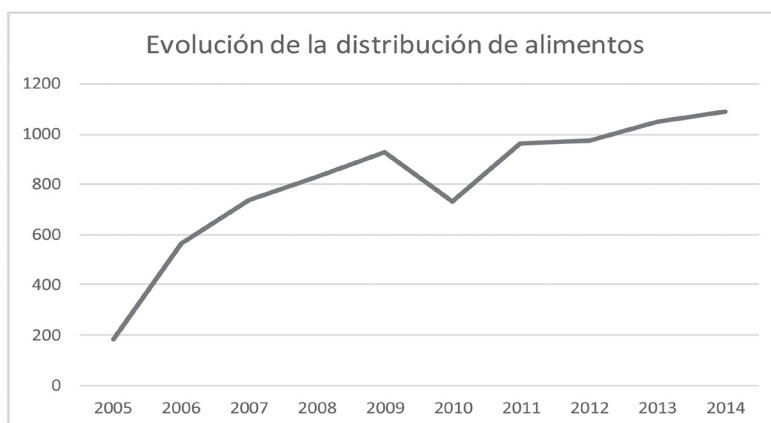


Figura 1: Evolución de la distribución de alimentos. Elaboración propia a partir de BA (2013) y BA (2014)

Debido a esta situación, es más importante que nunca que la gestión de los BA sea lo más eficiente posible a todos los niveles. Hay que tener en cuenta que la economía social amortigua los efectos de la crisis y constituye

1. Porcentaje de personas cuyos ingresos en el año anterior están por debajo del umbral de pobreza

2. INE (2014): Notas de prensa, 27 de mayo de 2014. <<http://www.ine.es/prensa/np844.pdf>> [Consulta: 17 junio 2014]

3. JIMÉNEZ, Y. (2012). "Así funcionan los Bancos de Alimentos". <<http://www.elmundo.es/elmundo/2012/09/15/solidaridad/1347720990.html>> [Consulta: 17 junio 2014]

4. BA (2014). "Memoria de actividades del Banco de Alimentos de La Rioja. Ejercicio 2014". <http://www.bancodealimentosdelarioja.org/inicio/images/memorias/memoria_2014.pdf> [Consulta: 8 junio 2014]

una parte fundamental de la salida de la misma⁵. Por ese motivo, el objetivo de este trabajo, es analizar la actividad del Banco de Alimentos de La Rioja y proponer posibles mejoras, que sean trasladables a otros Bancos de Alimentos y a otras entidades no lucrativas. Para ello, utilizaremos la metodología del caso de estudio. Esta metodología, a pesar de haber recibido tradicionalmente algunas críticas, se está empleando con carácter creciente en las ciencias sociales para resolver cuestiones con una aplicabilidad práctica e interés social, que no pueden ser resueltas con otras metodologías cuantitativas⁶. En palabras de Yin⁷, uno de los pioneros en utilizar esta metodología, el caso de estudio investiga un fenómeno contemporáneo en su contexto real. Algunos ejemplos recientes de la utilización de esta metodología, son el caso de Mango, S.A.⁸ o en organizaciones no lucrativas: La Fageda⁹ o Traperos de Emaús¹⁰.

El artículo se estructura de la siguiente manera: en un primer lugar, se ofrece una visión del funcionamiento del BA (cómo realiza la obtención de alimentos, el reparto y quiénes son sus beneficiarios). Posteriormente, se analizan las distintas áreas de su gestión (Marketing y Comunicación, Administración y Finanzas, Operaciones y Recursos Humanos) para detectar qué aspectos se pueden mejorar. A continuación, aplicando la metodología DAFO, y con la ayuda de varias visitas y entrevistas al presidente del Banco de Alimentos de La Rioja, se proponen una serie de recomendaciones que podrían ser llevadas a cabo para mejorar su gestión. Finalmente, se presentan las conclusiones.

2. EL BANCO DE ALIMENTOS DE LA RIOJA: ORIGEN Y CARACTERÍSTICAS

El primer banco de alimentos se estableció en Estados Unidos en 1967, “St. Mary’s Food Bank, Alliance”, en Arizona, y desde entonces, miles de bancos de alimentos se han creado en todo el mundo. A nivel de Europa, se constituye en 1986 la Federación Europea de Bancos de Alimentos (FEBA)

5. CHAVES, R., MONZÓN, J.L. (2012). “The social economy in the European Union”. *CIRIEC Internacional. EESC European Economic and Social Committee, Bruselas*, 3 octubre.

<http://www.eesc.europa.eu/resources/docs/presentation-by-dr-mr-monzon.pdf>

[Consulta: 8 junio 2014]

6. VILLARREAL LARRIANGA, O., LANDETA RODRÍGUEZ, J. (2010): “El estudio de casos como metodología de investigación científica en dirección y economía de la empresa. Una aplicación a la internacionalización”. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa* 16 (3), pp. 31-52.

7. YIN, R. K. (1989). *Case Study Research. Design and Methods, Applied Social Research Methods Series*, 5, London: Sage Publications. Segunda Edición.

8. RODRÍGUEZ DONAIRE, S., CASI, E., CARBONELL, X. (2009). “Mango, S.A., reinventando el sector de la moda”. *Universia Business Review* 23, pp. 26-39.

9. SEGERRA, J. (2011). “La Fageda. Otra empresa es posible”. *Universia Business Review* 30, pp. 110-119.

10. PÉREZ DE MENDIGUREN, J. C., VILLALBA, U. (2013). “Los modelos organizativos de Traperos de Emaús en el Estado y su respuesta a la crisis”. *REVESCO* 113, pp. 150-179.

y en 1996 se crea en España la Federación Española de Bancos de Alimentos (FESBAL). Ésta, tiene sede en Madrid y está compuesta por 55 Bancos de Alimentos repartidos por toda la geografía española y es miembro de la FEBA. Esta nueva entidad coordina las actividades realizadas por los BA, facilita la relación de éstos con la Administración Central e Internacional, los pone en contacto con entidades sociales y con empresas de alimentación que pueden destinar sus excedentes a los correspondientes Bancos, gestiona las ayudas recibidas por organismos oficiales y dota a los BA del equipamiento técnico necesario.

El Banco de Alimentos de la Rioja, creado en el año 2001, es una entidad sin ánimo de lucro, basado en el voluntariado. Su misión es actuar como intermediario entre las entidades que disponen de excedentes alimentarios y las entidades benéficas, que reparten estos alimentos a las personas más necesitadas. Para ello realiza funciones de recepción, almacenamiento y envío de alimentos (figura 2).

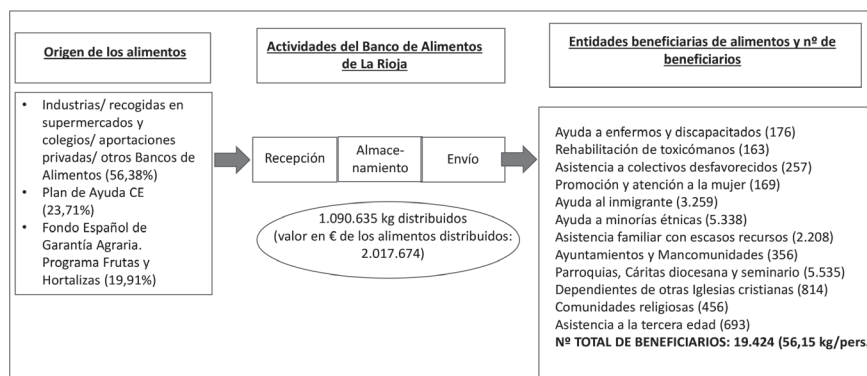


Figura 2: Actividades del BA y cantidades de alimentos y beneficiarios en el año 2014. Elaboración propia a partir de BA (2014).

3. MARCO TEÓRICO. ÁREAS FUNCIONALES DE LAS ENTIDADES NO LUCRATIVAS

Para conocer el funcionamiento del BA y poder hacer sugerencias de mejora, se estudian las características generales de cualquier organización no lucrativa. Para ello, se seguirá el mismo esquema de estudio que tradicionalmente se utiliza para describir empresas, como un sistema formado por distintos subsistemas¹¹ o ¹² y que cada vez más, utilizan las organizaciones no Lucrativas¹³.

11. CLAIRE, C. (2004). *Understanding Organisational Context: Inside and Outside Organisations*. England: Prentice Hall.

12. CUERVO GARCÍA, A. (2008). *Introducción a la Administración de Empresas*. Madrid: Cívitas Ediciones. Sexta Edición.

13. ASÍS, A., GROSS, D., LILLO, E., CARO, A. (2003). "Manual de Ayuda para la gestión de entidades no lucrativas". *Fundación Luis Vives*. <http://www.pluralismoyconvivencia.es/upload/26/75/Manual_gestion.pdf> [Consulta: 6 junio 2014]

El área de Marketing y Comunicación se ve afectada por las particularidades de las organizaciones no lucrativas, haciendo que se diferencie de la comercialización empresarial^{14,15,16,17,18}. Las actividades de marketing en las organizaciones no lucrativas son: la información hacia fuera (para captar fondos, voluntarios y personas dispuestas a colaborar con la entidad de un modo u otro), los medios de comunicación social (para que el mensaje de la entidad pueda llegar a una mayor cantidad de población), las relaciones con instituciones públicas o privadas vinculadas al trabajo que realiza la entidad, la comunicación interna (dirigida a todos los que participan en la organización: voluntarios, usuarios, contratados y Junta Directiva), la investigación y formación (para responder a las necesidades, inquietudes y propuestas de todos sus miembros)¹⁹.

Una de las actividades más importantes en el área de Administración y Finanzas es la recaudación de fondos, ya que es un elemento esencial de las actividades de las organizaciones no lucrativas. Esta actividad viene determinada por la gestión de las relaciones entre estas organizaciones y sus donantes²⁰, hasta tal punto, que las organizaciones que dedican más tiempo a estas relaciones, logran una mayor fidelización de los donantes²¹.

También la realización de actividades como la contabilidad y los informes anuales, la gestión de la tesorería, la elaboración presupuestaria son propias de este departamento; así como la información financiera y económica (elaboración del libro diario, libro de inventarios y cuentas anuales, balance, cuentas de resultados, memoria, plan de actuación y libro mayor); el control interno contable y administrativo, necesario para mantener el funcionamiento correcto de la entidad; la auditoría externa y el análisis patrimonial, financiero y económico. En entidades lucrativas pequeñas y medianas, no existe

14. STEINBERG, R., WEISBROD, B. (1998). "Pricing and Rationing by Nonprofit Organizations with Distributional Objectives". En Weisbrod, B. (Coord.), *To Profit or Not To Profit* pp. 65–82. New York: Cambridge University Press.

15. CLARKE, P., MOUNT, P. (2001). "Non-profit marketing: The key to marketing's midlife crisis?" *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing* 6, pp. 78–91.

16. SARGEANT, A., BENNETT, R. (2005). "The nonprofit marketing landscape: A brief review of developments in the field". *Journal of Business Research* 58, 797–805.

17. BROWN, E., SLIVINSKI, A. (2007). "Nonprofit Organizations and the Market". En Steinberg R., Powell W. (Coord.), *The Nonprofit Sector: A Research Handbook*, pp. 140–158. New Haven, CT: Yale University Press.

18. STEINBERG, R. (2007). "Economic Theories of Nonprofit Organizations". En Steinberg R., Powell W. (Coord.), *The Nonprofit Sector: A Research Handbook*, pp. 117–139. New Haven, CT: Yale University Press.

19. ASÍS, A., GROSS, D., LILLO, E., CARO, A. (2003). "Manual de Ayuda..."

20. KELLY, K. S. (1998). "Effective fund-raising management". Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

21. WORTH, M. J. (2002). "New strategies for educational fund raising". Westport, CT: Praeger Publishers.

un departamento financiero en sí y por tanto, existe un menor control que en el caso de entidades mayores²².

Respecto al área de operaciones, se puede decir que los servicios que prestan las organizaciones no lucrativas pueden tener como fin satisfacer la demanda no cubierta por los programas del gobierno (Teoría de los Fallos del Estado²³), o ser una parte especial de los programas públicos. Estas organizaciones poseen algunas ventajas comparativas frente a las organizaciones privadas, por su capacidad para obtener recursos y proveer servicios a terceros y también, con respecto a las administraciones públicas por su flexibilidad y capacidad para innovar²⁴. Sin embargo, las organizaciones no lucrativas no siempre pueden actuar solas y algunas veces requieren del apoyo de otras organizaciones para cumplir sus objetivos. Algunos autores destacan los beneficios del trabajo conjunto entre estas organizaciones y el sector público, el desarrollo de servicios sociales para los más desfavorecidos²⁵.

En el área de Recursos Humanos hay que distinguir entre personal asalariado y voluntario. El voluntariado desempeña un papel primordial en la vida de las personas y la mejora de las comunidades y afecta a un enorme número de actividades sociales²⁶, siendo además, un recurso fundamental para las organizaciones no lucrativas²⁷. A pesar de ello, existen pocos intentos de aplicar los conceptos de recursos humanos para el sector voluntario y generalmente estos son aplicados a los asalariados que trabajan en el sector y no a los voluntarios no remunerados²⁸.

Se pueden distinguir diferentes actividades en la gestión del voluntariado²⁹:

a) Búsqueda de voluntarios: Las entidades no lucrativas deben diseñar un programa de voluntariado, en especial en aquellas organizaciones de

22. ASÍS, A., GROSS, D., LILLO, E., CARO, A. (2003). "Manual de Ayuda..."

23. WEISBROD, B. A. (1975). "Towards a theory of the voluntary nonprofit sector in a three sector economy". En Phels, E. (Coord.), *Altruism, morality and economic theory*, New York: Russell Sage Foundation.

24. WEISBROD, B. A. (1988). *The nonprofit economy*, Cambridge: Harvard University Press.

25. BERMAN, E., WEST, J. (1995). "Public-Private Leadership and the Role of Nonprofit Organizations in Local Government: The Case of Social Services", *Policy Studies Review* 14,1/2, pp. 235-246.

26. VAN-EMMERIK, I. J., JAEHAR, I. M., STONE, T. H. (2004). "The Relationship Between Personality and Discretionary Helping Behaviors". *Psychological Reports* 95, pp. 355-365.

27. WYMER, W. W. (2003). "Differentiating literacy volunteers: A segmentation analysis for target marketing", *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing* 8, pp. 267-285.

28. NICKSON, D., WARHURST, C., DUTTON, E. HURRELL, S. (2008). "A job to believe in: recruitment in the Scottish voluntary sector", *Human Resource Management Journal* 18 (1), pp. 20-35.

29. ASÍS, A., GROSS, D., LILLO, E., CARO, A. (2003). "Manual de Ayuda..."

tamaño mediano y grande, en las que los voluntarios están involucrados en varios ámbitos y por tanto este programa afectará a la realidad de toda la organización. Para buscar personas voluntarias, las entidades no lucrativas deben elaborar un perfil de persona voluntaria, y posteriormente elaborar una estrategia de comunicación para llegar a los posibles voluntarios. Para poder realizar la búsqueda de voluntariado, se debe diseñar un método para la captación entre ellos a través de peticiones directas, material impreso, charlas públicas, anuncios y/o reportajes, acontecimientos especiales relacionados con la labor del voluntariado, captación a través de redes sociales e internet. Finalmente, la organización deberá determinar qué personas participarán en el voluntariado, establecer qué actividades realizarán y cómo será su proceso de incorporación.

b) Incorporación y continuidad del voluntario. Al incorporar al voluntario, hay que distinguir si se trata de una colaboración esporádica, o con continuidad y compromiso. El elemento fundamental para mantener la continuidad y estabilidad en la acción voluntaria, es proporcionarle motivación al voluntario. El voluntario se va a ver rodeado de un equipo de voluntarios por lo que es necesario un proceso de acogida, que le introduzca en el grupo. Se debe favorecer la creación de estos grupos de trabajo y con ello la figura presente de un animador del grupo que promueva la relación y fomente diferentes actividades.

c) Desarrollo de la acción voluntaria. La acción voluntaria es el eje de las organizaciones no lucrativas y por ello es indispensable la gestión de las diferentes responsabilidades y tareas. Para ello, se deberá coordinar la disponibilidad de las personas y las tareas adecuando las acciones; coordinar el voluntario con las otras personas de la organización mediante la comunicación interna y elaborar programas que faciliten el conocimiento y la confianza mutua.

d) La participación del voluntario en la organización. En la promoción de la participación se deben fomentar dos tipos de ámbitos, una participación real en los órganos de decisión y una implicación en la acción de los programas.

e) Formación y acompañamiento del voluntariado. Además de la voluntariedad y motivación para participar en el voluntariado, son necesarias una serie de capacidades para poder llevar a cabo las tareas adecuadas de la organización. Podemos distinguir principalmente 3 tipos de formación: formal (establecida de manera metódica y sistemática por la organización para la formación y capacitación del voluntariado; dividida en una formación básica, otra específica y una permanente); no-formal (orientada a la obtención de actitudes y habilidades mediante la experiencia de la acción voluntaria); informal (es la formación que no está planificada, sino que se obtiene a través del día a día en la organización). Por otro lado, existen diferentes facetas de la formación que afectan al voluntario, formaciones personales, grupales, sociales, las práctico-técnicas, y las institucionales.

Además de la formación, es importante el seguimiento y evaluación de la persona voluntaria, que involucra el seguimiento para llegar a conseguir un mejor desempeño de la tarea y poder corregir posibles errores que esté realizando el voluntariado. La evaluación permite comparar la situación real desde el momento de entrada del voluntario, a la situación en la que se encuentra en la actualidad. Es importante y motivador para el voluntario el reconocimiento de su aportación, tanto por parte de la sociedad, como por parte de la organización en la que colabora. Por parte de la organización, deben ser sinceros, auténticos, valorando la labor de la persona y de su aportación.

f) Desvinculación. Cuando sea necesario gestionar la salida de la persona voluntaria de la organización, es importante averiguar las causas de esta salida, prever el relevo de esta persona y repasar los logros con esta persona durante su estancia en la entidad. Son muchas las decisiones que pueden dar lugar a una desvinculación por parte de la persona voluntaria, pero siempre es necesario una gestión de este proceso. Es muy valorable el posterior contacto con la persona una vez desvinculada de la organización, ya que es una muestra de reconocimiento por su tiempo y la labor realizada. Además, si la persona está informada sobre las acciones de la organización, puede decidir volver a participar en el futuro. Una manera de mantener esta relación es con un envío periódico de información.

4. METODOLOGÍA Y OBTENCIÓN DE DATOS

El caso de estudio del Banco de Alimentos pertenece a la metodología del “caso único”. Esta metodología se utiliza cuando se considera crítico y suficientemente válido para extraer conclusiones³⁰. El hecho de la antigüedad del BA en el mundo, su extensión geográfica, su alcance en el número y tipología de beneficiarios, hace que las conclusiones que se extraigan se puedan extrapolar a otro tipo de entidades no lucrativas. En concreto, el hecho de estudiar el almacén de la Rioja, por su similitud con otros almacenes en otras regiones, lo hace extrapolable también a otros BA. Para exponer las propuestas de mejora en la gestión del BA, utilizamos bibliografía de otros contextos distintos, en los que se ha llegado a la misma conclusión, lo que nos permite poder extrapolar nuestras conclusiones³¹.

Para que los casos de estudio sean fiables y válidos, es importante que se basen en múltiples fuentes de evidencia³². En el desarrollo de este traba-

30. GALVE, C., ORTEGA, R. (2000). “Equipos de trabajo y performance: un análisis empírico a nivel de planta productiva”. *Management* 3 (4), pp. 111-134.

31. LEONARD-BARTON, D. (1990). “A Dual Methodology for Case Studies: Synergetic Use of Longitudinal Single Site with Replicated Multiple Sites”. *Organization Science* 1, pp. 248-266.

32. RIALPH, A. (1998). “El método del caso como técnica de investigación y su aplicación al estudio de la función directiva”. *IV Taller de Metodología ACEDE*, 23-25 de abril, Arnedillo, La Rioja.

jo, todos los autores consultaron la página web, las memorias y las noticias en prensa electrónica, para conocer la información publicada y una primera aproximación a la entidad. Los tres autores prepararon la parte teórica sobre las actividades de gestión de marketing, administración y finanzas, operaciones y recursos humanos de las organizaciones no lucrativas, lo que fue el paso clave para desarrollar la encuesta. Uno de los autores realizó dos visitas guiadas al BA y participó en una campaña de recogida de alimentos. Otro de los autores visitó el BA y entrevistó a su presidente, José Manuel Pascual Salcedo. En la visita, el 9 de Mayo de 2014, el D. José Manuel nos explicó su funcionamiento durante unos 60 minutos. Posteriormente, le hicimos las preguntas de la entrevista elaborada. Esta entrevista tuvo una duración aproximada de 60 minutos.

5. RESULTADOS DE LA ENTREVISTA EN EL BANCO DE ALIMENTOS DE LA RIOJA

A continuación, con la información recopilada, exponemos las características del funcionamiento interno del Banco de Alimentos de La Rioja, distinguiendo entre las funciones de marketing; administración y finanzas; operaciones y recursos humanos.

5.1. Marketing y Comunicación

El logotipo utilizado por el banco de alimentos, es el mismo que el de FESBAL (Federación Española de Bancos de Alimentos), personalizado con el nombre del banco de La Rioja. Éste es el único logo utilizado de manera oficial.

El Banco de Alimentos de La Rioja cuenta con un periodista voluntario, que escribe notas de prensa. Con ello, se pretende dar a conocer la organización, sus actividades y eventos concretos. También, recientemente, esta misma persona se encarga de la página web y la presencia en las redes sociales utilizadas (Facebook y Twitter).

- Página web: www.bancodealimentosdelarioja.org

- Perfil de Facebook: www.facebook.com/bancodealimentos.larioja

La presencia en las redes sociales y en Facebook permite el acercamiento a la gran mayoría de la población Riojana. Además de que publica todas aquellas captaciones de alimentos por parte de donaciones particulares, para que todo aquel que desee la donación a esta entidad pueda saber en qué lugar y fechas puede hacerlo.

En la página web hay que destacar, como grandes fuentes de información: las memorias anuales, el boletín informativo y los enlaces a noticias. A través de las memorias anuales se puede obtener información sobre las actividades más importantes de esta entidad durante el año, sus recepciones de alimentos, sus colaboradores, sus gastos e ingresos. Actualmente la recopilación de memorias se encuentra actualizada, recientemente fueron publicadas las memorias correspondientes a los años 2013 y 2014. El boletín

informativo, una nueva iniciativa puesta en marcha durante el año 2014, consiste en la publicación de noticias de la entidad, con periodicidad mensual y se destina especialmente a los voluntarios. En él, se redactan las noticias ocurridas durante el mes. En la página web del BA existe la posibilidad de realizar donaciones de manera online, con tarjeta de crédito a través de PayPal. Por otro lado, la reciente conversión en Fundación, pretende ser un incentivo para la obtención de fondos provenientes de fuentes privadas, ya que supone una deducción fiscal tanto como para el donador particular (deducción en el IRFP), como para la donación de una empresa (deducción en el Impuesto sobre Sociedades).

Por otro lado, la Fundación, tiene presencia en gran cantidad de actos públicos, por ejemplo:

Recogida de alimentos en partido de Liga Naturhouse – 8 de Febrero de 2014; 343 kilos de alimentos recogidos.

Fiesta del “Jueves Lardero” a favor del banco de alimentos – 27 de Febrero de 2014.

Baloncesto solidario – 20 y 22 de Diciembre de 2013.

Campaña de Navidad entre bares y restaurantes próximos a las zonas Duquesa de la Victoria y Marqués de la Ensenada.

Operación Kilo: Consistente en una entrada gratuita a alguna de las instalaciones deportivas de Logroño Deporte a cambio de un kilo de comida.

“Gran recogida de Alimentos 2013 contra el hambre y el despilfarro”. – 29 y 30 de Noviembre. Con más de 152.000 kilos recogidos en esta actuación.

Toda la actividad citada hasta ahora se podría enmarcar dentro de lo que hemos llamado la información hacia fuera y medios de comunicación social, ya que con ella la entidad se da a conocer y le posibilita la captación de alimentos y voluntarios.

Con respecto a la relación con las entidades públicas, existe una reunión con ellas de carácter anual. Las entidades públicas valoran muy positivamente la labor realizada por esta Fundación y esto se ve reflejado en los premios otorgados a ella (por ejemplo, Príncipe de Asturias de la Concordia, 2012 o Medalla de La Rioja, 2013). Estos premios consisten en el agradecimiento de la labor desarrollada durante el año a aquellas entidades o particulares mediante la entrega de alimentos, cesión de instalaciones, prestaciones de servicios o aportaciones económicas que permiten que la organización pueda seguir operativa.

La relación que existe con las instituciones privadas es muy buena, además la institución se encuentra en la búsqueda de la firma de un convenio a través de la FER (Federación de Empresarios de La Rioja) para conseguir el apoyo y una manera segura de colaboración con las entidades privadas. En

especial este convenio se basa en un conjunto de intenciones de la ayuda del Banco de Alimentos de la Rioja.

La comunicación interna es considerada por su presidente como escasa. Existe un problema dentro del campo de la comunicación interna y en la actualidad se está trabajando para mejorarla. Esta falta de comunicación es debida a que existen momentos en que pueden surgir determinadas actividades, como por ejemplo, algunas entidades van a recoger alimentos y dicha información no viene comunicada a los responsables, o puede darse el caso de que llamen para pedir alimentos, los recojan y los responsables no se enteren hasta que una vez los alimentos ya no están.

5.2. Operaciones

El número de acciones llevadas a cabo para la captación de alimentos, según los datos obtenidos por el presidente, son consideradas insuficientes, ya que la demanda social exigida es muchísimo mayor. Un ratio ideal de reparto de alimentos es de aproximadamente 100 Kilogramos / persona al año, y actualmente con la gestión y la capacidad del banco de alimentos, únicamente es posible repartir un total de 50-60 Kilogramos / persona al año. Por lo que, se debe realizar un especial esfuerzo en la captación de alimentos entre empresas y particulares.

La captación de alimentos entre particulares se realiza con carácter anual, mediante campañas de recogida de los mismos en grandes superficies (hipermercados y supermercados en su mayoría) con una fecha ya establecida, generalmente la misma que en otros muchos Bancos de Alimentos en toda España. Su fecha se encuentra establecida, entre finales de noviembre y principios de diciembre, ya que es considerada la época más adecuada por su proximidad a la navidad.

Con respecto a la calidad de los alimentos, en todos los casos se revisa el estado y la fecha de caducidad de los alimentos. Aunque los alimentos que gestiona el almacén son en su mayoría no perecederos, en algunas ocasiones recibe productos perecederos. Para estos casos, posee una cámara frigorífica para asegurar su conservación. En cualquier caso, estos productos permanecen poco tiempo en el almacén, ya que se avisa a alguna entidad colaboradora para que los reparta.

5.3. Administración y Finanzas

Existe un control de cobros y pagos a través de la persona administrativa que se encarga dentro del Banco de Alimentos y además con posterioridad es verificado a través de la asesoría externa. Todos los temas relacionados con la contabilidad, gestión de tesorería, elaboración de presupuestos son llevados a cabo a través de una asesoría externa. Esta persona realiza su labor de forma voluntaria, por lo que es un apoyo que, difiriendo del resto de tareas de manejo de alimentos, es fundamental para su supervivencia.

Para llevar a cabo el registro de las entradas y salidas de alimentos, todos los alimentos están clasificados con unos códigos estándar y su medición se realiza siempre en kilos. El principal programa que utilizan para llevar a cabo todas estas gestiones es Microsoft Excel, y actualmente se encuentra en implantación el control de la gestión a través de una sencilla Base de Datos (Microsoft Access).

En cuanto al análisis patrimonial, financiero y económico citado en el apartado 3, el Banco de Alimentos lo lleva a cabo y lo refleja en las Memorias. Así, analiza cuales han sido sus gastos, ingresos, alimentos recogidos, necesidades de inversión, etc.

Para otras actividades del área de Operaciones, como el transporte, el BA tiene cooperaciones con empresas de transporte que le facilitan enormemente esta tarea.

5.4. Recursos Humanos

Únicamente existe una persona que trabaja de manera remunerada para el Banco de Alimentos, su función es administrativa, el resto del personal está compuesto exclusivamente por voluntarios.

En el Banco de Alimentos no existe un número fijo de voluntarios, ya que hay que dividir entre dos tipos de actividades: las eventuales o esporádicas (recogidas de alimentos, operaciones kilo), en las que son necesarias un gran número de voluntarios (entre 50 y 1000 voluntarios en las grandes campañas de recogida) y las continuas, con un compromiso con la fundación, que realizan actividades dentro del almacén (alrededor de 25 voluntarios). También cuentan con el apoyo de una persona que se encuentra realizando prácticas dentro del mismo y les ayuda con la gestión.

La selección de nuevos voluntarios se realiza por dos vías: una a través de los medios de comunicación, y la otra a través de la búsqueda en asociaciones de voluntarios (entidades benéficas que puedan ser colaboradoras o receptoras del mismo).

El proceso de acogida para los nuevos voluntarios recién llegados a la organización, consiste en la explicación del funcionamiento del BA y en la descripción de las tareas con las que pueden contribuir. En el caso de las grandes campañas de recogida, se convoca previamente a todos los voluntarios para explicarles en qué consiste su labor.

Dentro de las primeras actividades que serán desarrolladas por el voluntario, se definen labores sencillas entre las que encontramos la preparación de pedidos y la organización de los alimentos una vez obtenidos tras las campañas de recogida.

Existe formación tanto para los voluntarios recién llegados, como para los voluntarios más experimentados, lo que no se distingue es una formación específica para los recién llegados. En especial esta formación se realiza con la ayuda de asesorías laborales, entre la formación que se ha

realizado con anterioridad, se ofrece un curso de evaluación de riesgos laborales y otro de primeros auxilios.

No existe una gestión específica para la salida del voluntario de la fundación. Cuando el voluntario lo notifica, no se procede a ninguna gestión oportuna, más que tener en cuenta que no va a volver más y no avisarle en otras ocasiones. En cuanto a la comunicación con el voluntario una vez finalizada su estancia, no existe ningún tipo de comunicación posterior, ni se le informa por medio telefónico de futuras acciones promovidas o cualquier tipo de actividad, por el contrario sí que existen unos boletines mensuales para el conjunto de la organización, y seguirá recibiendo a menos que se dé, de baja, de ese servicio. También existe un envío de email interno, para comunicar las actividades realizadas por el banco de alimentos e informarles de sus próximas actividades.

6. DISEÑO DE LA MATRIZ DAFO

El análisis DAFO³³ es una herramienta de diagnóstico que facilita el conocimiento actual de la organización, así como la toma de decisiones futuras. Esto es, ayuda a plantear las acciones que se deben poner en marcha para aprovechar las oportunidades detectadas y superar las amenazas conociendo las debilidades y fortalezas. Según Sanchis Palacio y Campos Climent³⁴, para implementar herramientas de análisis estratégico (como el DAFO, por ejemplo), las entidades sociales deben adoptar una actitud estratégica, es decir, anticiparse a los cambios que puedan influir sobre ellas, e intentar mejorar. Las entrevistas y visitas al BA de La Rioja nos hacen encontrar todas estas características. Por otro lado, la aplicación de estas técnicas debe realizarse específicamente para cada organización. El proceso es el mismo, pero su aplicación se lleva a cabo de manera personalizada³⁵.

El análisis DAFO ha sido ampliamente utilizado en la literatura y en concreto, en el ámbito social. A modo de ejemplo: Palomo Zurdo y otros³⁶ analizan las cajas rurales españolas; Galindo Reyes y otros³⁷ hacen un diagnóstico de la situación de la mujer indígena campesina boliviana; Ruiz Gue-

33. DAVIDSON, F. (1996). "Planning for performance: requirements for sustainable development". *Habitat international* 20 (3), pp. 445-462.

34. SANCHIS PALACIO, J.R., CAMPOS CLIMENT, V. (2007). "La Dirección Estratégica en la Economía Social: utilización de herramientas de análisis estratégico en las Cooperativas". *CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa* 59, pp. 237-258.

35. SANCHIS PALACIO, J.R., CAMPOS CLIMENT, V. (2007). "La Dirección Estratégica..."

36. PALOMO ZURDO, R., SANCHIS PALACIO, J.R., SOLER TORMO, F. (2010). "Las entidades financieras de economía social ante la crisis financiera: un análisis de las cajas rurales españolas". *REVESCO* 100, pp. 101-133.

37. GALINDO REYES, F.C., DE LA VARGA SALTO, J.M., CIRUELA LORENZO, A.M. (2012). "La mujer indígena campesina en Bolivia y su objetivo de igualdad. Propuesta de aplicación de un mapa estratégico basado en valores cooperativos". *REVESCO* 107, pp. 98-128.

rra y Martín López³⁸ utilizan el análisis DAFO para determinar las debilidades y oportunidades que surgen en los momentos de crisis. De esta manera pueden ver la crisis, como la posibilidad de nuevas oportunidades. También Sharifi³⁹ utiliza el análisis DAFO para analizar la información recogida con dos cuestionarios respecto al caso de la Facultad de Humanidades.

A continuación, exponemos las Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades del Banco de Alimentos de La Rioja, confeccionado a partir de la información recopilada.

Debilidades del BA

- Ausencia de una política de comunicación y escasa comunicación interna. Esto podría mejorar, por ejemplo, la elevada carga de trabajo en actividades que no aportan valor a la organización.

- La acogida, la formación y la desvinculación de los voluntarios podría hacerse de una manera más formal y planificada.

- Escasa formación empresarial de los voluntarios, que se refleja, por ejemplo, en la escasa dirección estratégica, que sería necesaria para una mejor organización.

- Elevada dependencia de entidades públicas y escasa financiación privada (40% de los fondos provienen de la comunidad autónoma y del ayuntamiento de Logroño).

Amenazas del entorno

- La dependencia del FEGA, ya que si se produce algún recorte tiene un impacto enorme en la cantidad de alimentos que podría recibir y, por tanto, entregar.

- Si aumentara la necesidad de alimentos, pero se mantiene la cantidad que recibe, no podrá atender a numerosas familias.

Fortalezas del BA

- Alta motivación de los voluntarios, no solo para realizar su labor, sino para incorporar nuevas mejoras.

- Integración del BA en la FESBAL (Federación Española de Bancos de Alimentos). La integración de todos los bancos de alimentos en la federación a nivel nacional supone un apoyo muy importante.

- Paso de entidad a fundación (apoyo fiscal para donaciones)

38. RUIZ GUERRA, I., MARTÍN LÓPEZ, V.M. (2013). "Cooperativas agroalimentarias e impacto de su estrategia en el desarrollo rural: análisis cualitativo en Castilla-La Mancha". *REVESCO* 111, pp. 137-158.

39. SHARIFI (2012). "Islamic Azad University function Analysis with Using the SWOT Model in order to provide Strategic Guidelines (Case Study: Faculty of Humanities)". *Procedia, Social and Behavioral Sciences* 58, pp. 1535-1543.

Oportunidades del entorno

- Incremento del apoyo de la cadena social, apoyo de la sociedad, y mayor concienciación.

7. PROPUESTAS DE MEJORA PARA LA GESTIÓN DEL BA DE LA RIOJA

Tras exponer el marco teórico sobre la gestión de las entidades no lucrativas, caracterizando al Banco de Alimentos y realizar un análisis DAFO; se proponen a continuación una serie de mejoras y sugerencias para afrontar las debilidades y amenazas detectadas:

1º) La mejora en la comunicación interna es un aspecto importante, ya que el propio Banco de Alimentos lo ha detectado como un problema sobre el que se debe actuar. La comunicación interna es una herramienta que permite a las organizaciones no lucrativas ser más eficaces, tener más información para la toma de decisiones, crear cohesión entre los miembros del equipo y el entorno. Sin embargo, cuando esta es escasa, se puede producir incoherencia, desmotivación o conflictos⁴⁰. Para mejorarla, se recomienda a la organización hacer un diagnóstico de la situación actual, definir las acciones y el calendario concreto, llevarlo a cabo y finalmente darle seguimiento para evaluar las mejoras⁴¹. No todos los canales de comunicación interna existentes son igual de válidos para la necesidad concreta existente en el almacén. Según su presidente, falta jerarquizar las actividades por orden de importancia. Algunos canales concretos que podría utilizar para esta mejora serían la comunicación directa y personal, mensajería instantánea, tablón de anuncios, reuniones⁴² o herramientas 2.0 o microblogging, como proponen empresas especializadas en mejorar la comunicación interna, como *Comin-Corp*. Todo esto es compatible con los recursos actuales de la organización.

2º) Escasa formación empresarial de los voluntarios. Las organizaciones pueden aprovechar el potencial de las personas provenientes del mundo empresarial, pero poniendo énfasis en trasladarles su cultura, misión y valores⁴³.⁴⁴. En concreto, para captar personas voluntarias del mundo empresarial, la

40. ARIZCUREN, A., CABEZAS, E., CAÑEQUE, N., CASADO, M., FERNÁNDEZ, P., LACASTA, J. J., MARTÍN, T. (2008). "Guía de buenas prácticas de comunicación interna". *Cuadernos de buenas prácticas FEAPS*. <http://www.feaps.org/biblioteca/libros/documentos/comunicacion_interna.pdf> [Consulta: 6 junio 2014]

41. ARIZCUREN, A., CABEZAS, E., CAÑEQUE, N., CASADO, M., FERNÁNDEZ, P., LACASTA, J. J., MARTÍN, T. (2008). "Guía de buenas prácticas..."

42. ARIZCUREN, A., CABEZAS, E., CAÑEQUE, N., CASADO, M., FERNÁNDEZ, P., LACASTA, J. J., MARTÍN, T. (2008). "Guía de buenas prácticas..."

43. VIDAL, P., VILLA, A. (2007): "Las personas en las organizaciones del Tercer Sector". *Economía Social* 40, pp. 10-13.

44. ARIZCUREN, A., CABEZAS, E., CAÑEQUE, N., CASADO, M., FERNÁNDEZ, P., LACASTA, J. J., MARTÍN, T. (2008). "Guía de buenas prácticas..."

entidad podría diseñar y ejecutar campañas de captación de voluntariado y de sensibilización social, con charlas, folletos, por ejemplo, en entornos empresariales y universitarios (a partir de: Arizcuren y otros⁴⁵). También es importante utilizar nuevas técnicas de comunicación para tener más eficacia e impacto en sus mensajes. En una sociedad mediática y compleja, las organizaciones no lucrativas necesitan utilizar las herramientas de comunicación adecuadas para poder configurar una identidad clara que las diferencia del resto de organizaciones empresariales⁴⁶.

3º) Mejora de la acogida, la formación y la desvinculación. En la acogida de los voluntarios, la comunicación personalizada es importante para ver el tipo de información que se les ha de transmitir, y donde pueden encajar, teniendo en cuenta sus expectativas. En concreto, la fundación, podría crear protocolos de acogida, dar información general de la organización (con un vídeo, por ejemplo), implicar a otras personas voluntarias en el proceso de acogida y bienvenida, organizar reuniones con otros voluntarios con comunicación informal (a partir de: Arizcuren y otros⁴⁷).

Una vez realizado el protocolo de acogida, la formación creará en las personas un mayor sentido de pertenencia. En concreto, la entidad podría hacer folletos o documentos específicos con la formación que crea que necesitan los voluntarios. Dado que parte de la formación es práctica, también se recomiendan reuniones periódicas de seguimiento (a partir de: Arizcuren y otros⁴⁸).

4º) Elevada dependencia de entidades públicas y escasa financiación privada. Según Pau Vidal⁴⁹, para las organizaciones no lucrativas el modelo de crecimiento basado en la administración pública de las dos últimas décadas, está agotado. Por ello, estas entidades deben ser capaces de evidenciar su contribución a la sociedad y afrontar una profunda transformación. Esta transformación debe llevarse a cabo potenciando el vínculo con la sociedad y su compromiso y al mismo tiempo fomentando nuevas competencias en los equipos. Otras propuestas de mejora para la captación de fondos privados es la diversificación de las fuentes de financiación, buscando estrategias

45. ARIZCUREN, A., CABEZAS, E., CAÑEQUE, N., CASADO, M., FERNÁNDEZ, P., LACASTA, J. J., MARTÍN, T. (2008). "Guía de buenas prácticas..."

46. SALVADOR I PERIS, P. (1999). "Comunicación e imagen en las ONG". *Jornades de Foment de la Investigació*. <http://www.corporacionsurgir.org/surgir/files/SEMINARIO%20RIOD/Comunicacion_imagen_ong.pdf> [Consulta: 3 julio 2014]

47. ARIZCUREN, A., CABEZAS, E., CAÑEQUE, N., CASADO, M., FERNÁNDEZ, P., LACASTA, J. J., MARTÍN, T. (2008). "Guía de buenas prácticas..."

48. ARIZCUREN, A., CABEZAS, E., CAÑEQUE, N., CASADO, M., FERNÁNDEZ, P., LACASTA, J. J., MARTÍN, T. (2008). "Guía de buenas prácticas..."

49. VIDAL, P. (2013). "Cambio de época en el tercer sector". *Revista española del Tercer Sector* 23, pp. 1-15.

para implicar y comprometer a las empresas, instituciones y donantes particulares en el cumplimiento de la misión del BA y su labor social⁵⁰.

5º) Las amenazas del entorno actual del BA, sumado al hecho de que el BA solo obtienen alimentos para un porcentaje bajo de la población necesitada, pone de manifiesto la necesidad de aumentar y consolidar las fuentes de financiación y de alimentos. De esta manera, el BA podría ayudar a un mayor número de beneficiarios.

Los avances tecnológicos, el uso de internet y de la web 2.0 que hemos vivido los últimos años, han facilitado enormemente la comunicación con todo tipo de organizaciones. Las organizaciones no lucrativas, en concreto, perciben las redes sociales como una herramienta idónea para desarrollar canales de comunicación más participativos y directos⁵¹. Sin embargo, todavía deben explotar todo su potencial para comunicarse eficientemente con los donantes y los medios^{52,53,54}. Para aumentar el número de alimentos recogidos, sería importante intensificar la captación de voluntarios por medio de redes sociales: sin la labor de los voluntarios sería imposible la realización de actividades por parte de la entidad. La posibilidad de llegar a un gran número de personas de manera gratuita es una importante herramienta que podría ser más utilizada por la entidad. A modo de ejemplo, sería posible la coordinación de campañas de voluntarios a través de eventos de Facebook, para conocer en un primer lugar quién estaría predispuesto a participar en ellas, y después de observar su predisposición, llamarlos telefónicamente para confirmar y coordinar su actuación.

Es de esperar un aumento de donaciones, provocado por la mejora fiscal consecuencia de la conversión de la entidad en fundación. Por este motivo, se debe facilitar al máximo la forma en cómo serán recibidas dichas donaciones. Aunque el uso de las nuevas tecnologías se encuentra cada vez más extendido, el uso de un medio de pago electrónico (PayPal) se

50. VIDAL, P., GRABULOSA, L., BARRAS, O. (2010). "El ámbito económico-financiero de las entidades del tercer sector: retos y propuestas de acción. Una visión a partir de los Consejos Asesores de Investigación del OTS". *Colección Debates OTS 14*. <http://www.observatoritercersector.org/pdf/publicacions/2010_12_Debates_ambito_econ_financiero_cs.pdf> [Consulta: 20 junio 2014]

51. ARROYO ALMARAZ, I., BALADRÓN PAZOS, A., ANTONIO, J., MARTÍN NIETO, R. (2013). "La comunicación en redes sociales: percepciones y usos de las ONG españolas". *Cuadernos de Información* 32, pp. 77-88.

52. ARROYO ALMARAZ, I., BALADRÓN PAZOS, A., ANTONIO, J., MARTÍN NIETO, R. (2013). "La comunicación..."

53. INGENHOFF, D., KOELLING, A.M. (2009). "The potential of Web sites as a relationship building tool for charitable fundraising NPOs". *Public Relations Review* 35 (1), 66-73.

54. MONTOIU I RIU, L. (2012). "Las ONG en la Red. Análisis de la presencia, la interactividad y la participación en Internet de las entidades del tercer sector catalán". En Moragas, M., López, B. y García, R. (Coord.) *Comunicación y Riesgo*. Tarragona: Actas del Congreso AE-IC, AE-IC, 1-12. <http://www.ae-ic.org/tarragona2012/contents/comunicacions_cd/ok/250.pdf>[Consulta: 17 junio 2014]

desconoce por muchas personas. Por lo tanto, se pueden añadir otras posibles soluciones, como mostrar la posibilidad de donar vía Cuenta Corriente con un número de cuenta bancaria al que poder realizar la donación o la creación de unos boletines de donación, impresos en los que se incluya el número de cuenta corriente dónde poder ingresar la donación y la dirección de cuenta PayPal. Estos boletines podrían ser entregados durante campañas de donaciones.

8. CONCLUSIONES

En este trabajo, se han aplicado los conceptos y características típicas de las entidades no lucrativas y la metodología DAFO al Banco de Alimentos de La Rioja. El análisis DAFO es una herramienta que puede proporcionar a las organizaciones no lucrativas el carácter racional y sistemático que necesitan en la toma de decisiones y que unido a la visión intuitiva, la experiencia acumulada y el conocimiento de su presidente, puede incrementar el nivel de profesionalidad de su gestión⁵⁵. La visita y la realización de una entrevista en profundidad a su presidente, nos ha servido para conocer esta entidad y para poder descubrir posibilidades de mejora. En el último apartado, de propuestas de mejora, se han aplicado todos los conceptos teóricos, la información de la entrevista realizada, así como los datos obtenidos a través de diferentes fuentes sobre el Banco de Alimentos. Las propuestas de mejora citadas en el trabajo están relacionadas fundamentalmente con la comunicación de esta entidad internamente y externamente (sobre todo, con el uso de internet), para obtener más donativos y alimentos. También podemos destacar la importancia de potenciar el voluntariado, sobre el que se sostiene toda la organización.

Las modificaciones de los órganos de gobierno del banco de alimentos son importantes para su futuro, ya que tras la entrevista con el actual presidente, D. José Manuel Pascual-Salcedo se han observado una serie de grandes cambios que afectarán de manera positiva al Banco de Alimentos de la Rioja, debido a que su trayectoria personal y profesional han marcado muchos aspectos de este nuevo futuro Banco de Alimentos. Esto nos hace pensar que las sugerencias de mejora que proponemos en este trabajo, se irán incorporando paulatinamente.

55. SANCHIS PALACIO, J.R., CAMPOS CLIMENT, V. (2007). "La Dirección Estratégica...

Si quiere comprar este libro, puede hacerlo directamente a través de la Librería del Instituto de Estudios Riojanos, a través de su librero habitual, o cumplimentando el formulario de pedidos que encontrará en la página web del IER y que le facilitamos en el siguiente enlace:

[http://www.larioja.org/
npRioja/default/defaultpage.jsp?idtab=488335](http://www.larioja.org/npRioja/default/defaultpage.jsp?idtab=488335)



BERCEO 168



Gobierno de La Rioja
www.larioja.org

ier
**Instituto
de Estudios
Riojanos**