



# NOVES TENDÈNCIES EN LA CREACIÓ I GESTIÓ D'EMPRESSES SOCIALS

## CASOS D'ESTUDI

**Coordinadors: R. Bastida y M. Mas-Machuca**

E. Oliveras · C. Parra · M<sup>a</sup>. À. Fitó · A. Corrons · P. Crespo Sogas

T. M<sup>a</sup>. Monllau · J. Cabré · J. Climent · D. López · C. Martín

F. Sánchez · E. Vidal · M. Mas-Machuca · R. Bastida · A. Bistué

A. Simon · E. Hormiga · L. Arroyo · J. Valls · E. Garriga



Noves tendències  
en la creació i gestió  
d'empreses socials:  
casos d'estudi



# Noves tendències en la creació i gestió d'empreses socials: casos d'estudi

Col·lecció de casos  
d'empreses socials

Coordinadors: R. Bastida y M. Mas-Machuca

E. Oliveras • C. Parra • M<sup>a</sup>. À. Fitó • A. Corrons • P. Crespo Sogas  
T. M<sup>a</sup>. Monllau • J. Cabré • J. Climent • D. López • C. Martín  
F. Sánchez • E. Vidal • M. Mas-Machuca • R. Bastida • A. Bistué  
A. Simon • E. Hormiga • L. Arroyo • J. Valls • E. Garriga



© E. Oliveras, C. Parra, M<sup>a</sup>. À. Fitó, A. Corrons, P. Crespo Sogas, T. M<sup>a</sup>. Monllau, J. Cabré,  
J. Climent, D. López, C. Martín, F. Sánchez, E. Vidal, M. Mas-Machuca, R. Bastida, A. Bistué,  
A. Simon, E. Hormiga, L. Arroyo, J. Valls, E. Garriga, 2018

ISBN: 978-84-96998-30-8  
Dipòsit legal: B 13591-2018

Disseny coberta: Martín Garcés  
Maquetació: Martín Garcés

Impress per: Gráficas Rey

Any 2018

# Índex

Pròleg .....	7
Introducció .....	9
<b>1. Fundació Ared: un exemple d'adaptació als canvis socials, econòmics i legislatius .....</b>	<b>15</b>
<b>2. Els valors de l'economia social i solidària: el cas de la cooperativa Biciclot .....</b>	<b>27</b>
<b>3. Delícies del Berguedà, una rèplica del model de La Fageda, per persones amb trastorn dual .....</b>	<b>43</b>
<b>4. Esclatec: recerca + desenvolupament + innovació x inclusió .....</b>	<b>55</b>
<b>5. Magdas Hotel: de refugiados a trabajar en un entorno multicultural .....</b>	<b>71</b>
<b>6. Mescladís: gestió estratègica de la diversitat en una entitat sense ànim de lucre .....</b>	<b>83</b>
<b>7. SaóPrat: reconstruyendo el futuro .....</b>	<b>93</b>
<b>8. Social Forest: una empresa amb un triple objectiu social .....</b>	<b>107</b>



## Pròleg

Tot i que les formes de treball col·lectiu i participatiu s'han anat succeint en totes les èpoques i cultures al llarg de la nostra Història, darrerament, a casa nostra, l'economia social i cooperativa està vivint un moment molt dinàmic. Són moltes i molt diverses les iniciatives que, dia rere dia, sorgeixen en l'àmbit de l'economia social. Iniciatives innovadores que estan dibuixant un paradigma econòmic alternatiu i que dóna resposta a les noves maneres de produir, consumir i gestionar.

Aquest renovat interès per la participació, vinculat a la transformació social, ens situa davant d'una clara oportunitat per a les empreses de l'economia social, per la seva rellevància a l'hora de desenvolupar un mercat laboral inclusiu, sostenible i arrelat al territori.

Un repte compartit també pel Govern de la Generalitat de Catalunya, que atorga a les polítiques de foment de l'economia social i cooperativa una importància cabdal, en estar vinculades directament a la creació d'ocupació estable i de qualitat, i permetent-nos avançar en la construcció d'una economia més justa i solidària.

Aquest impuls que es tradueix en la creació de la **Xarxa d'Ateneus Cooperatius**, ecosistema territorial de col·laboració públic-privada-



da per generar emprenedoria col·lectiva, nous projectes cooperatius i llocs de treball en el cooperativisme a través de la intercooperació, la promoció, la formació i la difusió de l'economia social i solidària i el cooperativisme.

Amb un balanç molt positiu, els 14 Ateneus Cooperatius i les més de 320 entitats públiques i privades que en formen part, han aconseguit xifres rècord pel que fa a la creació de cooperatives arreu del territori. Han identificat i acompanyat **56 projectes singulars** generadors d'ocupació en cooperatives; projectes que reben també el suport del Departament de Treball, Afers Socials i Famílies.

A més de garantir la presència de l'economia social arreu del territori, a través del **programa Aracoop** també impulem actuacions específiques, com les destinades a l'àmbit educatiu i universitari, amb els postgraus en economia social, les activitats formatives específiques i els premis als millors treballs universitaris, així com materials de difusió d'experiències com el que teniu a les mans, que us permetrà conèixer més a fons algunes de les iniciatives inspiradores de l'economia social.

Perquè el moviment de l'economia social i solidària només pot avançar des d'una concepció global, col·lectiva i participativa, ens seguirem mantenint actius fent camí cap a una societat diferent, inclusiva, feminista, entusiasta i que identifica les millors oportunitats per al futur.

**Sr. Josep Vidal i Fàbrega**

*Director general d'Economia Social,  
el Tercer Sector, les Cooperatives i l'Autoempresa*

## Introducció

Les empreses socials són aquelles empreses que tenen com a objectiu principal cobrir necessitats socials o mediambientals, a més de generar un impacte positiu en la societat. La gestió d'aquest tipus d'empreses es basa en determinats principis i valors com la presa de decisions democràtica, millora de la societat, la reinversió dels beneficis en la pròpia activitat, etc. Recentment, un estudi sobre l'ecosistema de les empreses socials a Catalunya, realitzat per l'agència per la competitivitat de l'empresa (ACCIO) en el marc del projecte europeu RAISE, ha identificat gairebé 300 empreses que compleixen els requisits per ser considerades empreses socials. Aquestes empreses desenvolupen la seva activitat en molts sectors d'activitat, tot i que tenen un pes important en el sector la inserció laboral de persones amb discapacitat o en risc d'exclusió social, educatiu, entre d'altres.

En l'àmbit de l'emprenedoria també està havent-hi un augment de l'interès en la creació d'empreses socials. A Barcelona, s'està configurant un ecosistema d'actors que tenen com a objectiu impulsar i recolzar emprenedors que volen posar en marxa projectes innovadors per generar impacte positiu en la societat. Entre aquests actors destaquen incubadores de projectes com LabCoop, plataformes de finançament com Ship2B, els punts informatius dels Ateneus Cooperatius impul-

sats mitjançant el programa Aracoop, i les universitats, escoles de negocis i centres de formació, entre d'altres.

Aquest llibre és una iniciativa sorgida de la Yunus Social Business Network Barcelona, que agrupa diverses universitats catalanes, per publicar un recull de casos pràctics basats en experiències de creació i gestió reals d'empreses socials. La publicació d'aquest llibre ha estat possible gràcies al finançament del programa Aracoop. El llibre té com a objectiu principal dotar els docents d'una eina per realitzar formació sobre emprenedoria social, i per ajudar els alumnes, potencials emprenedors, a reflexionar sobre aspectes importants en el procés de creació i gestió de les empreses socials.

El llibre consta de vuit casos pràctics. Cadascun d'aquests casos es centra en una o diverses disciplines dins de la gestió d'empreses. A continuació, s'adjunta una taula en què s'indiquen les dades bàsiques de cada cas i les àrees de coneixement que tracta cada cas pràctic:

TÍTOL DEL CAS	UNIVERSITAT	AUTOR/S	E-MAIL DE CONTACTE	ÀREA DE CONEIXEMENT
Fundació Ared: un exemple d'adaptació als canvis socials, econòmics i legislatius	Universitat Pompeu Fabra (UPF) Universitat Abat Oliba-CEU (UAO)	Ester Oliveras i Carmen Parra	ester.oliveras@upf.edu	Rendició de comptes i mesura de l'impacte social
Els valors de l'economia social i solidària: el cas de la cooperativa Biciclot	Universitat Oberta de Catalunya (UOC)	M <sup>a</sup> . Àngels Fitó i August Corrons	afitob@uoc.edu acorrons@uoc.edu	Cultura organitzativa (principis i valors cooperatius)
Delícies del Berguedà	Universitat Pompeu Fabra (UPF)	Patricia Crespo i Teresa Monllau	patricia.crespo@upf.edu eduteresa.monllau@upf.edu	Anàlisi d'estats financers
Esclatec	Universitat Politècnica de Catalunya (UPC)	Jose Cabré Joan Climent, David López, Carme Martín, Fermín Sánchez i Eva Vidal	juan.climent@upc.edu	Direcció estratègica i anàlisi d'estats financers
Magdas Hotel: de refugiados a trabajar en un entorno multicultural	Universitat Internacional de Catalunya (UIC)	Marta Mas, Ramon Bastida i Ana Bistué	mmas@uic.es rbastida@uic.es	Finançament, inversions i gestió de RRHH

Cas Mescladis: gestió estratègica de la diversitat en una entitat sense ànim de lucre	Universitat Autònoma de Barcelona (UAB)	Alexandra Simón	alexandra.simon@uab.cat	Direcció estratègica
SaóPrat: Reconstruyendo el futuro	Universitat de Barcelona (UB)	Esther Hormiga, Lizbeth Arroyo i Jaume Valls	jaume.valls@ub.edu ehormiga@ub.edu	Direcció estratègica
Social Forest: una social amb un triple objectiu social	EADA Business School	Elisabeth Garriga	egarriga@eada.edu	Direcció estratègica i finances

A més, cada cas pràctic inclou una descripció del cas i unes preguntes per desenvolupar. La resolució de les preguntes o nota pedagògica no està inclosa en el llibre, però es podrà sol·licitar als autors enviant un correu electrònic a l'adreça indicada en la primera pàgina de cada cas pràctic o a la taula anterior. També està previst publicar els casos per separat en català, castellà i anglès a la web del programa Aracoop ([aracoop.coop](http://aracoop.coop)), de la Yunus Social Business Network ([sbcbaselona.org](http://sbcbaselona.org)) i de les universitats participants en la publicació.

Alguns casos són una mostra d'èxit; i d'altres, una mostra d'empreses socials que han patit una reorientació de la seva activitat. En algun cas trobem iniciatives d'empreses socials a altres països que poden ser potencialment exportables a la nostra realitat. A continuació, fem una breu presentació dels casos realitzats:

El primer cas, realitzat conjuntament per la Universitat Pompeu Fabra i la Universitat Abat Oliba-CEU, descriu l'exemple de la Fundació Ared. La Fundació Ared treballa per aconseguir la integració social i laboral de persones en situació d'exclusió social, principalment dones procedents de centres penitenciaris i de serveis socials. Aquest cas planteja la necessitat d'adaptació d'aquest tipus d'organització per adaptar-se als canvis socials, econòmics i legislatius. A més, tracta el tema sobre el tipus d'informació aportada per l'entitat i la seva classificació en la cadena de l'impacte social. També utilitza el concepte i aplicació del Balanç del Bé Comú com a eina de gestió i comunicació de l'empresa.

El segon cas, Biciclot, ha estat treballat per la Universitat Oberta de Catalunya. És una cooperativa de treball centrada en les persones, que promou l'ús de la bicicleta com a mitjà de transport ecològic, econò-

mic, saludable i per una mobilitat sostenible. El cas vol reflexionar sobre els valors i la cultura organitzacional que s'associen a l'àmbit de l'economia social i solidària i, per tant, al cooperativisme. En aquest sentit, vol posar en valor els principis del cooperativisme i l'impacte amb l'entorn.

El tercer cas, liderat per la Universitat Pompeu Fabra, tracta l'exemple de l'empresa Delícies del Berguedà. Portal Berguedà és una empresa d'inserció laboral, promoguda per la Fundació Portal, que dona suport als joves amb patologia dual i a les seves famílies. Aquest cas ajuda a respondre la qüestió sobre si l'empresa social és compatible amb la rendibilitat empresarial. Per tal de poder donar resposta a aquesta pregunta, el cas aprofundeix en l'estratègia i l'estructura organitzativa i financera de l'empresa.

El següent cas, Esclatec, ha estat realitzat per un equip de recerca de la Universitat Politècnica de Catalunya. Esclatec és un Centre Especial de Treball de referència per a la inserció laboral de persones amb greus discapacitats. Fabrica productes amb tecnologia desenvolupada en el departament d'R+D+I2 (Recerca + Desenvolupament + Innovació + Inclusió) propi per al sector de les tecnologies de suport, i per als sectors industrial, logístic i energètic. En concret, aquest cas es centra a estudiar els trets diferencials que té aquesta organització dins de l'economia social i com aporta valor (tant social i tecnològic com econòmic).

El cinquè cas, Magdas Hotel, ha estat treballat per la Universitat Internacional de Catalunya. Magdas Hotel és el primer hotel d'Àustria que es va constituir com un empresa social. La finalitat social d'aquest hotel és doble: (1) donar feina als refugiats i ajudar a la seva integració en la societat austríaca, i (2) fer prendre consciència a la societat de la realitat dels refugiats. Aquest cas planteja qüestions relatives sobre quines són les fonts de recursos més adients per al finançament d'un projecte de nova creació. També planteja una reflexió sobre la gestió de recursos humans en ambients laborals multiculturals i la seva alta contribució a l'organització.

El sisè cas, treballat per la Universitat Autònoma de Barcelona, versa sobre l'entitat sense ànim de lucre Mescladís. Té com a principal objectiu promoure la cohesió social a Barcelona per afavorir drets i oportunitats per a tots els ciutadans, així com una convivèn-

cia cultural enriquidora. Aquest cas ajuda a introduir l'alumne en el concepte d'emprenedoria social i la seva realitat. A més, es podrà millorar les competències dels estudiants en identificar factor claus d'èxit i determinar els riscos de les organitzacions, així com la definició d'una estratègia consistent amb el seu origen i tenint en compte l'entorn que l'envolta.

El setè cas tracta de SaóPrat, on es treballa per generar oportunitats i afavorir la inclusió social de les persones en situació de vulnerabilitat o risc d'exclusió social. En concret, a l'Empresa d'Inserció SaóPrat el contracte laboral és una eina educativa que facilita que els joves assumeixin responsabilitats i iniciïn un procés de recerca de motivacions en un entorn protegit. La Universitat de Barcelona va elaborar aquest cas per aprofundir en la planificació i definició de la millor estratègia i estudiar el seu impacte a nivell economicofinancer.

Finalment, el darrer cas proposat és l'empresa Social Forest, realitzat per EADA Business School. Ofereix serveis forestals a Catalunya tant per a propietaris privats com per a institucions públiques a través d'una visió sostenible del treball forestal i una concepció col·laborativa i social de la formació professional. Treballar el cas ajudarà a analitzar el model de negoci d'una empresa social i la seva estratègia. Addicionalment, es plantegen els problemes financers i com es poden valorar diverses alternatives per canviar aquesta situació.

A tall de resum, aquesta taula presenta les dades bàsiques dels casos estudiats:

ENTITAT	ACTIVITAT SOCIAL	ANY DE CREACIÓ	MISSIÓ, VISIÓ I OBJECTIUS
Fundació Ared	Inserció sociolaboral	1994	A la Fundació ARED promovem l'accés a la plena ciutadania de persones en risc d'exclusió social fomentant la seva autonomia.
Biciclot	Foment de l'ús de la bicicleta	1987	Donem serveis a les persones que s'estimen la bici. Donem servei a les entitats públiques i privades que volen fer un món millor.
Delícies del Berguedà	Inserció laboral	2012	La marca Delícies del Berguedà ofereix productes amb història: per l'origen del berguedà de les matèries primeres, per la voluntat d'implicació en el territori, pel projecte social que hi ha al darrere.

Esclatec	Inserció laboral de persones discapacitades	1998	Esclatec és el Centre Especial de Treball de referència per a la inserció laboral de persones amb greus discapacitats.
Magdas Hotel	Inserció sociolaboral refugiats	2012	Donar treball als refugiats i ajudar-los en la seva integració en la societat austríaca. Conscienciar la societat del problema dels refugiats, així com ensenyar el potencial que tenen per treballar i aportar valor.
Mescladís	Inserció sociolaboral	2005	Mescladís és una entitat sense ànim de lucre la voluntat de la qual és contribuir a un horitzó de cohesió social a Barcelona. Apostem per una convivència enriquidora, amb drets i oportunitats garantits per a tothom.
SaóPrat	Inserció sociolaboral	2004	Volem que les persones trobin a SaóPrat la sortida que els permeti millorar la seva situació i viure el seu present i el seu futur amb dignitat. I ho fem a través de projectes educatius, formatius i d'integració en el món laboral, treballant de forma personalitzada, fent que cada persona sigui protagonista i responsable del seu propi procés de desenvolupament i creixement.
Social Forest	Inserció laboral de joves	2013	Social Forest és una empresa de gestió forestal i de treballs silvícoles orientada a la formació i inserció laboral de joves en situació d'exclusió social o desocupació.

Finalment, esperem que aquest llibre esdevingui una eina d'utilitat per a la docència en l'àmbit de l'economia social. L'ús de casos reals d'empreses ajudarà a la discussió i reflexió dels beneficis, problemes i reptes a què s'enfronten les empreses socials. En aquest sentit volem agrair molt sincerament a aquestes empreses que ens hagin obert les portes per entendre millor la seva realitat i poder aprendre. Cal agrair també la feina dels autors dels casos, professors d'universitats i a Yunus Social Business Network Barcelona i Aracoop per ajudar a fer realitat aquest publicació.

# 1

## **Fundació Ared: un exemple d'adaptació als canvis socials, econòmics i legislatius**

### **Autors**

#### **Ester Oliveras Sobreviás<sup>1</sup>**

Professora agregada  
Universitat Pompeu Fabra

#### **Carmen Parra**

Directora  
Càtedra d'Economia Solidària  
Universitat Abat Oliba CEU

### **Objectius, àrees de coneixement i públic objectiu del cas**

Aquest cas té tres objectius principals. En primer lloc, reflexiona sobre la necessitat d'adaptació de les entitats per adaptar-se als canvis

---

1. Per disposar de la nota pedagògica del cas, podeu enviar un email a [ester.oliveras@upf.edu](mailto:ester.oliveras@upf.edu)



socials, econòmics i legislatius. En segon lloc, obre un debat sobre el tipus d'informació aportada per l'entitat i on es classificaria en la cadena de l'impacte social. Finalment, obre la possibilitat d'utilitzar el Balanç del Bé Comú com a eina de gestió i comunicació de l'empresa, amb els seus avantatges i inconvenients.

Aquest cas pot ser útil en assignatures que tractin les empreses socials, les empreses d'inserció laboral, la cadena de valor de l'impacte social o el Balanç del Bé Comú. El cas és adient per a estudiants de grau i de postgrau.

## **Introducció**

Fundació Ared es va fundar oficialment el 1994. La llavor d'aquesta entitat sorgeix els anys previs a la creació de la presó de dones de Wad-Ras, situada al barri de Poblenou de Barcelona.

Un grup de dones que assistien a un taller de confecció organitzat a la mateixa presó expressaven preocupació sobre la seva capacitat per inserir-se al mercat laboral, un cop haguessin complert la seva sentència. Maria Teresa Rodríguez, a càrrec d'aquest taller de confecció, va recollir aquestes inquietuds i, conjuntament amb altres persones, va decidir crear un espai per formar dones en situació de règim penitenciari obert que facilités la transició a la vida fora de la presó i al mercat laboral.

Durant els seus 25 anys i escaig de funcionament, Fundació Ared ha anat ampliant la capacitat de formació. Això ha estat possible gràcies a successives extensions de les seves instal·lacions, més personal de suport i persones voluntàries, així com un increment en el seu finançament. Aquests canvis han permès augmentar el nombre d'usuaris i usuàries que poden beneficiar-se de la seva tasca, sense cenyir-se exclusivament a l'àmbit penitenciari.

Tot i que, actualment, la part d'inserció de les dones en l'àmbit penitenciari suposa un percentatge petit, aquest col·lectiu encara es considera l'ànima de la Fundació. També cal remarcar que l'acolliment de dones en situació penitenciària suposa una formació de llarga durada que pot allargar-se entre un i dos anys i que és difícilment com-

parable a programes de formació més específics de curta durada. A la Taula 1 es pot observar com el nombre de dones preses a Catalunya es situa en una forquilla d'entre 400 i 600 preses. Actualment, de les 477 dones penades, 199 tenen un tractament de tercer grau, fet que habitualment permet sortides ordinàries del centre.

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Preventives	176	219	187	164	158	180	158	121	88	99	113	96
Penades	432	475	542	577	591	559	507	523	546	510	479	477
Penades en 3r grau	158	160	160	185	225	209	217	176	188	188	186	199

Font: Departament de Justícia, Generalitat de Catalunya

**Taula 1.** Evolució del nombre de dones en centres penitenciaris

Tot i que el nombre de dones en centres penitenciaris no ha disminuït de forma significativa en els darrers deu anys, cal destacar que l'acompanyament i formació que s'ofereixen a dins de les presons sí que ha millorat.

En els seus inicis, la formació que oferia Fundació Ared era exclusivament en el sector tèxtil, però la llarga crisi que ha patit aquesta activitat va fer que aquesta formació no fos la més adient per afavorir la inserció laboral. Per aquest motiu, al llarg del temps s'han anat afegint formacions que incrementen la possibilitat d'obtenir un lloc de treball. A partir de l'any 2001, es comença a oferir formació en càtering. I actualment també hi ha formació en obradors i en assistència socio sanitària.

L'any 2016 la Fundació Ared crea l'empresa d'inserció Salta<sup>2</sup>, que té com a objectiu ajudar algunes de les persones usuàries que s'han format en els cursos de la Fundació Ared per tal que aconseguixin una feina. Per això utilitza processos d'acompanyament personalitzats i d'estructures adaptades a la seves necessitats. Salta té dues línies d'activitat: confecció i càtering.

2. Per conèixer el funcionament i les característiques de les empreses d'inserció laboral a Catalunya es pot visitar el link següent: <http://treball.gencat.cat/ca/ambits/insercio-laboral-rmi-i-discapacitat/empreses-insercio/>

## Activitats de la Fundació

A continuació, es resumeix la informació que la Fundació Ared, conjuntament amb l'empresa d'Inserció Salta, aporten a la memòria de l'any 2016 i que serveix per explicar la seva activitat.

L'equip d'Ared està format per 33 tècnics, 64 contractes a l'empresa d'Inserció Salta i 63 voluntaris. Així doncs, 379 famílies viuen dels ingressos que almenys una persona del nucli familiar aporta a la llar. Si se li sumen les 64 persones contractades per Salta, el resultat és de 443 famílies.

L'acompanyament social dels alumnes es realitza a través de dues figures, un educador/a i un formador/a, per assegurar un acompanyament complet a cada una de les persones usuàries, que va més enllà de la formació professional.

- Programes de formació. Durant l'any s'han realitzat 12 cursos, als quals han assistit 232 alumnes.
  - Atenció socio sanitària a persones dependents d'institucions socials (3 cursos)
  - Auxiliar de confecció industrial (1 curs).
  - Operacions bàsiques de cuina (1 curs).
  - Operacions bàsiques de pastisseria (1 curs).
  - Operacions bàsiques de càtering (3 cursos).
  - Retocs i adaptació de peces i articles de tèxtil i pell (3 cursos).
- Programes d'inserció. En aquests programes s'han atès 1.161 persones, de les quals s'han inserit 379 persones, 52 provinents de justícia.
  - Programa Incorpora i Reincorpora.
  - Programa Làbora.
  - Programa d'Orientació i acompanyament a la Inserció.
  - Programa de Mesures Actives d'Inserció (RMI).
  - Programes Integrals Garantia Juvenil.

Segons la memòria anual de l'any 2016:

- Persones ateses per l'entitat: 1.270.
- Persones que han trobat feina: 379.

- Persones provinents de justícia que han trobat feina: 52.
- Contractes a l'empresa d'Inserció Salta: 63. D'aquestes, 32 han estat en contractes de confecció, 20 en contractes de càtering i 3 en contractes d'obrador. Un 70% han estat dones amb una mitjana d'edat de 47 anys. La mitjana d'edat dels contractes dels homes ha estat de 41.

Les dades històriques dels darrers anys són les següents:

ANY	2013	2014	2015	2016
Persones ateses	1.072	1.022	1.246	1.270
Insercions laborals	315	337	319	379
Percentatge	29,38%	32,97%	25,6%	29,84%

La memòria també posa èmfasi en el Projecte Llabor, que es gestiona conjuntament amb les Filles de Maria Auxiliadora, una congregació religiosa internacional que té com a objectiu la formació integral dels joves. El Projecte Llabor ha atès 20 persones i 300 familiars d'aquests usuaris i 600 persones més en activitats grupals.

La memòria també aporta informació sobre els actes i les visites que s'han realitzat.

## Dades econòmiques

En relació a Salta, Empresa d'Inserció, s'aporten les dades econòmiques per les seves dues branques d'activitat:

Salta Confecció ha treballat per a 62 clients i ha produït 40.000 unitats (roba de llit, uniformes laborals, etc.).

Salta Càtering i obrador ha treballat per 326 clients i ha realitzat 1.500 serveis, que han servit 700.000 comensals. La satisfacció dels clients és molt elevada.

	2012	2013	2014	2015	2016
Facturació (en milers €)	750	800	1.000	1.100	1.400
Contractació	50	49	64	54	64

Finalment, la Fundació publica el Balanç i Compte de Resultats consolidats i auditats, que reproduïm a continuació:

	<b>2016</b>	<b>2015</b>
Actiu no Corrent		
I. Immobilitzat intangible	1.975,10 €	2.821,76 €
II. Immobilitzat material	953.298,05 €	1.033.039,28 €
III. Inversions a llarg termini	5.600,00 €	5.600,00 €
Actiu Corrent		
I. Existències	95.475,55 €	141.016,30 €
II. Deutors i clients a cobrar	1.556.622,93 €	1.342.233,74€
III. Inversions financeres a curt	300,00 €	680,00 €
IV. Periodificacions	1.059,38 €	2.443,06 €
V. Efectiu i tresoreria	122.245,31 €	79.161,15 €
<b>Total Actiu</b>	<b>2.736.576,32 €</b>	<b>2.607.885,29 €</b>
A) Patrimoni net		
A-1) Fons Propis	574.014,39 €	356.825,82 €
A-3) Subvencions, donacions rebudes	1.560.612,93 €	1.642.547,74 €
B) Passiu no corrent		
II. Deutes a llarg termini	118.688,27 €	145.830,32 €
C) Passiu corrent		
II. Deutes a curt termini altres comptes a pagar	335.662,85 €	276.805,51 €
<b>Total Passiu</b>	<b>2.736.576,32 €</b>	<b>2.607.885,29 €</b>

	<b>2016</b>	<b>2015</b>
1. Import net de la xifra de negoci		
Vendes i prestació de serveis	1.388.036,40 €	1.173.406,23 €
Ingressos periòdics, promocions, col·laboradors	462.705,88 €	468.009,54 €
Subvencions oficials	307.221,26 €	357.745,35 €
Donacions i altres ingressos	417.073,88 €	264.669,96 €
Altres subvencions traspasades a resultat	717.532,27 €	431.190,97 €
2. Ajudes concedides		
Ajudes socials, beques, menjador social	-193.309,43 €	-137.693,23 €
3. Variació existències		
Variació existències	17.674,93 €	18.357,07 €
4. Aprovisionaments		

Consum mercaderies, treballs altres empreses	- 295.532,60 €	-279.195,95 €
5. Altres ingressos d'activitats		
Ingressos accessoris i gestió	194.327,56 €	186.794,41 €
6. Despeses de personal		
Despeses de personal tècnic	- 1.267.644,53 €	-1.211.350,79 €
Despeses de personal d'inserció	- 792.400,73 €	-790.086,56 €
7. Altres despeses d'explotació		
Lloguers, reparacions, serv. externs, subministraments, assegurances, material cursos, projecte La Llabor, etc.	- 688.161,56 €	-518.937,20 €
8. Amortitzacions		
Amortitzacions	- 140.450,39 €	-146.564,56 €
9. Subvencions d'immobilitzat		
Subvencions i donacions de capital	177.062,33 €	152.580,15 €

<b>Resultat d'explotació</b>	<b>304.135,27 €</b>	<b>-31.074,61 €</b>
------------------------------	---------------------	---------------------

12. Ingressos financers		
Ingressos financers	0,15 €	13,46 €
13. Despeses financeres		
Despeses financeres	- 8.176,34 €	-10.795,77 €
18. Deteriorament i resultat per venda d'instruments financers		
Deteriorament i resultat per venda d'instruments financers	-16.492,28 €	

<b>Resultat financer</b>	<b>- 24.668,47 €</b>	<b>-10.782,31 €</b>
--------------------------	----------------------	---------------------

<b>Resultat abans d'impostos</b>	<b>279.466,80 €</b>	<b>- 41.856,92 €</b>
----------------------------------	---------------------	----------------------

<b>Resultat de l'exercici</b>	<b>279.466,80 €</b>	<b>- 41.856,92 €</b>
-------------------------------	---------------------	----------------------

## Preguntes

A partir de les dades presentades en l'Informe Anual de la Fundació Ared, es plantegen un seguit de preguntes per reflexionar sobre la capacitat d'adaptació de l'entitat i l'abast de les dades publicades.

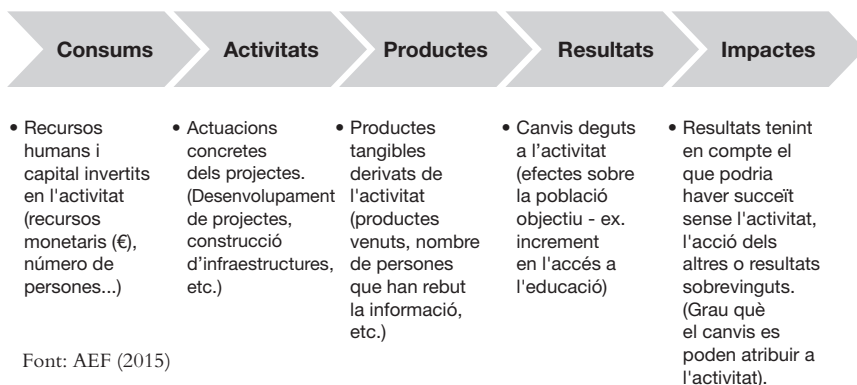
- Com ha respost l'entitat als canvis que s'han anat produint durant els seus anys d'existència?

- Tenint en compte la cadena de valor de l'impacte social (annex 1). En quin(es) fases classificaríeu les informació que proporciona l'entitat en la seva memòria?
- Amb la informació proporcionada, respon les preguntes de l'Annex 2 que permeten una primera aproximació a l'elaboració del Balanç del Bé Comú.
  - En quines àrees et manca informació?
  - En quins aspectes creus que podria millorar la gestió i comunicació de l'entitat si utilitzés el Balanç del Bé Comú?
  - Com classificaríeu la informació proporcionada en el Balanç del Bé Comú en la cadena del valor de l'impacte social?

## Bibliografia

- Felber, C. (2015) *Economía del Bien Común: Un modelo económico que supera la dicotomía entre capitalismo y comunismo para maximizar el bienestar de nuestra sociedad*. Editorial Deusto.
- Fundació Ared. <http://www.fundacioared.org/es/memoria-anual/quienes-somos/34>

### Annex 1. Cadena de l'impacte de valor



## Annex 2. Mini test sobre el Balanç del Bé Comú

Per puntuar:

- **0-2** Sense evidències/activitat aïllada.
- **3-4** Algunes evidències, però sense integració en els processos de l'organització.
- **5-6** Evidències integrades en les maneres de treballar els processos amb moltes possibilitats de millora.
- **7-8** Evidències integrades en els processos amb algunes possibilitats de millora.
- **9-10** Les evidències fan que l'organització sigui un referent en EBC.

ÀMBIT	OBJECTIUS	PUNTS
Contractació ètica/ Política de compra	La meua entitat aplica criteris per prioritzar la contractació de proveïdors ètics/responsables: de proximitat, productes de comerç just, proveïdors de l'economia social, productes ecològics, etc.	
Contractació ètica/Selecció de proveïdors	La meua entitat selecciona els seus proveïdors de forma transparent i amb condicions no abusives: preu just, condicions de pagament, etc.	
Gestió econòmica	La gestió econòmica de la meua entitat s'enfoca i es realitza amb criteris de caràcter ètic, social, mediambiental i solidari.	
Utilització de serveis financers	La meua entitat treballa habitualment amb serveis financers de caràcter ètic (Banca Ètica).	
Condicions de treball	La meua entitat disposa de mecanismes per garantir unes condicions de treball dignes i l'estabilitat i la qualitat en la contractació i l'ocupació (definició dels llocs de treball, horaris flexibles acordats per ambdues parts, convenis col·lectius, etc.).	
Seguretat i salut laboral, benestar	La meua entitat disposa de mecanismes per fomentar la seguretat i salut laboral, afavorir un entorn de treball saludable i prevenir riscos psicosocials.	
Conciliació	La meua entitat disposa de programes per fomentar l'equilibri entre les diferents esferes vitals: personal, laboral i familiar.	



Igualtat d'oportunitats i no discriminació	La meva entitat disposa de mecanismes per garantir la igualtat d'oportunitats i no discriminació en tots els processos de selecció, promoció, mobilitat, retribució, etc. Per raons de sexe, edat, raça, religió o qualsevol altra associada als drets humans fonamentals.	
Foment de l'ocupació de col·lectius en risc d'exclusió	La meva entitat té en compte la contractació de persones o col·lectius en risc d'exclusió del mercat laboral.	
Formació	A la meva entitat disposem d'accions formatives per millorar el desenvolupament professional dels treballadors.	
Consum responsable	La meva entitat realitza accions que promouen l'alimentació saludable i el consum responsable entre els empleats. També fomenta la reducció d'envasos, el reciclatge i la reutilització dels productes consumits.	
Retribució responsable	La meva entitat disposa d'un sistema de retribució que assegura que els salaris més baixos garanteixen una vida econòmicament digna i que les diferències salarials són proporcionals als nivells de responsabilitat.	
Retribució transparent	El sistema de retribució de la meva empresa és transparent i compartit.	
Participació en iniciatives col·laboratives	La meva entitat col·labora amb altres empreses o entitats per millorar la contribució dels seus productes o serveis a la societat (compartint informació, coneixement, recursos, voluntariat, etc.)	
Gestió ambiental	La meva entitat fa accions per minimitzar els impactes ambientals negatius dels seus productes o serveis.	
Emissions de CO <sub>2</sub>	La meva entitat mesura i compensa les emissions de CO <sub>2</sub> derivades de les seves activitats.	
Cooperació i solidaritat	La meva entitat fa accions de cooperació, solidaritat, ja sigui com a empresa o promovent pràctiques de voluntariat.	
Transparència econòmica	La meva entitat informa amb transparència del valor econòmic generat i com es distribueix entre els diferents col·lectius amb què es relaciona.	

Accés a la informació	La meua entitat publica informació periòdica i transparent de la seua aportació al bé comú i en facilita la verificació.	
Participació en la comunitat	La meua entitat participa amb altres organitzacions en iniciatives que fan aportacions al bé comú de la comunitat.	
Suma total (valor absolut)		

L'escola de l'Economia del Bé Comú és de 0 a 1.000, per trobar el nivell d'alineament general: Suma total / 200 i multiplica x 1.000

### Annex 3. La matriu de l'Economia del Bé Comú

	DIGNITAT HUMANA	SOLIDARITAT	SOSTENIBILITAT ECOLÒGICA	JUSTÍCIA SOCIAL	PARTICIPACIÓ DEMOCRÀTICA I TRANSPARENT	
Proveïdors	A1: Gestió ètica de l'oferta / subministraments					<b>90</b>
Finançadors	B1: Gestió ètica de les finances					<b>30</b>
Treballadors (incloent propietaris)	C1: Qualitat del lloc de treball i igualtat <b>90</b>	C2: Repartiment just del volum de treball <b>50</b>	C3: Promoció del comportament ecològic de les persones empleades <b>30</b>	C4: Repartiment just de la renda <b>60</b>	C5: Democràcia interna i transparència <b>90</b>	
Clients/ Productes/ Serveis	D1: Relacions ètiques amb els clients <b>50</b>	D2: Solidaritat amb altres empreses <b>70</b>	D3: Concepció ecològica de productes i serveis <b>90</b>	D4: Concepció social de productes i serveis <b>30</b>	D5: Augment dels estàndards socials i ecològics sectorials <b>30</b>	
Àmbit social. Foment dels valors del bé comú.	E1: Efecte social/ Significat del producte/ servei <b>90</b>	E2: Aportació a la comunitat <b>40</b>	E3: Reducció d'efectes ecològics <b>70</b>	E4: Orientació dels beneficis al bé comú <b>60</b>	E5: Transparència social i participació en la presa de decisions <b>30</b>	



# 2

## **Els valors de l'economia social i solidària: el cas de la cooperativa Biciclot**

### **Autors**

#### **M<sup>a</sup>. Àngels Fitó**

Directora dels Estudis d'Economia i Empresa de la UOC  
Àmbit de la direcció financiera

#### **August Corrons<sup>3</sup>**

Professor dels Estudis d'Economia i Empresa de la UOC  
Àmbit de l'economia social i solidària

### **Objectius generals**

L'objectiu general del cas de la cooperativa Biciclot és prendre consciència dels valors i la cultura organitzacional que s'associen a l'àmbit de l'economia social i solidària i, per tant, al cooperativisme.

---

3. Per disposar de la nota pedagògica del cas, podeu enviar un email a [acorrons@uoc.edu](mailto:acorrons@uoc.edu)

## Objectius específics

Per tal d'assolir l'objectiu general anterior, es proposa la consecució dels següents objectius específics:

1. Familiaritzar-se amb les diferències existents entre l'economia social i solidària i l'economia convencional o capitalista.
2. Entendre el que són i el que representen les cooperatives com a empreses socials.
3. Prendre consciència de la importància dels valors i la cultura organitzacional.
4. Conèixer els sis principis del cooperativisme: equitat, treball, sostenibilitat ambiental, cooperació, sense afany de lucre i compromís amb l'entorn.
5. Reflexionar en relació als valors associats a l'economia social i solidària, tot comparant-los amb els de l'economia convencional o capitalista.
6. Identificar els sis principis del cooperativisme en el cas concret de Biciclot.
7. Analitzar la repercussió que tenen aquests sis principis en la mateixa cooperativa Biciclot i en el seu entorn.
8. Comparar aquests sis principis amb els de les empreses que formen part de la competència de Biciclot, tot identificant aquelles que no estan lligades a l'empresa social.

## Introducció

Biciclot és una entitat de l'economia social i solidària que promou l'ús de la bicicleta. Dona servei a les persones que s'estimen la bici, i a les entitats públiques i privades que volen fer un món millor a través de la bici. És una experiència d'autoocupació que va començar com a associació i que, posteriorment, es va transformar en cooperativa, mantenint la condició de sense ànim de lucre.

En els propers apartats es detallarà la seva història, qui són actualment i quines activitats duen a terme, quin és el seu model de negoci i com s'estructuren organitzativament, qui forma part de les

seves aliances i de la seva competència, i quin és el futur que esperen construir.

## Història

El Grup de Treball Biciclot neix el 1987 dins el col·lectiu de ciclistes urbans i cicloturistes, des d'on es fomenta l'ús de la bicicleta com a mitjà de transport. Amb la intenció d'anar més enllà de la mera reivindicació comencen a plantejar-se propostes per a la promoció de la bicicleta a Barcelona, alhora que alguns dels seus membres es formen en mecànica i soldadura i altres guanyen experiència en l'organització de viatges cicloturistes.

Les primeres activitats es desenvolupen en un petit taller en el qual es combina la reparació i el muntatge a mida. D'altra banda, organitza colònies en bicicleta per a joves i activitats escolars, com ara el "*Viu Collserola en Bici*", conjuntament amb l'Ajuntament de Barcelona i la Generalitat de Catalunya.

L'any 1987 guanya el concurs "*Fes d'alcalde*" amb el projecte "*La bicicleta al carrer*", i inicia la seva trajectòria de promoció i ús de la bicicleta a les escoles amb el programa "*De 5è a 8è pas a pas*", que es publica el mateix any a la revista *Perspectiva Escolar*. El 1997 s'adapta el programa a la reforma educativa i neix el "*Portem la bicicleta a l'escola*", una proposta de biciactivitats per a un treball interdisciplinari.

Des d'aleshores, Biciclot pren part en l'organització de diferents actes de la ciutat, com ara "*La festa de la bici*" i el "*Joc sobre rodes*" (1990-2005), "*La bicicletada escolar*" (1993-2005), la "*1a Gimcana en bici per Barcelona*" (1998) i actes similars de promoció en municipis veïns a Barcelona, com ara "*La bicicletada pel Baix Llobregat*" (2004-2005). També és membre actiu en els diferents grups de treball de la Comissió Cívica de la Bicicleta de Barcelona, de l'Intergrup en Suport de la Bicicleta al Parlament de Catalunya i al Districte de Sant Martí.

D'altra banda, el petit taller es converteix en botiga. El 2002 es trasllada als locals de la fàbrica, on es troben les oficines de Biciactivitats. D'aquesta manera s'amplia l'espai d'exposició i es concentren en un

mateix edifici les diferents àrees de treball. Aquesta antiga fàbrica de plom de Sant Martí s'ha anat modelant en funció de les necessitats al llarg dels anys.

Aquest camí no s'ha fet en solitari. Amics de la Bici, Món Verd, Tau Traductors, Trèvol Missatgers, Casal Autogestionari, Bicicletes Solidàries i el BACC són entitats i cooperatives amb les quals no només han compartit la fàbrica sinó que han estat font d'impetu i de projectes comuns. Aquests han estat alguns dels col·lectius que formen part de la història de Biciclot.

Aquesta trajectòria es reflecteix també en una evolució laboral del col·lectiu: des de la creació de l'associació "*Grup de Treball Biciclot*", dedicada al desenvolupament de propostes i projectes i amb molta participació voluntària, fins a la constitució de la Cooperativa de Treball Associat Biciclot SCCL, el 1994. Des de llavors, treball professional i autogestionat vertebrava l'organització del col·lectiu.

El 2002 es fa membre de la Federació de Cooperatives de Treball de Catalunya. El 2005 Biciclot tanca la botiga de venda i reparacions de bicicletes que tenia al carrer Sant Joan de Malta i se centra exclusivament en l'oferta d'activitats i serveis per a la promoció de l'ús de la bicicleta en els àmbits educatiu, turístic i de lleure. Els serveis de lloguer de bicis i sortides guiades a particulars, petites reparacions i venda d'accessoris es passa a fer a la botiga Biciclot Marítim, ubicada al barri de la Barceloneta.

L'any 2009 neix el projecte "*Rebiclem*". La finalitat d'aquest del projecte és revaloritzar els residus que provenen de bicicletes abandonades alhora que es realitza formació per a la inserció social i laboral de joves i adolescents. Es recullen i reparen bicicletes abandonades, reutilitzant materials de segona mà i classificant els residus per al reciclatge.

L'any 2012 s'inicien els cursos de conducció en bici de manera segura i cívica als centres escolars de Terrassa i tenen continuïtat en l'actualitat a altres ciutats (Sant Cugat, Barcelona, Vitòria). El 2013 Biciclot crea el projecte "*Vésenbici*", l'escola de la bici per adults, després de molts anys treballant en aquesta línia.

L'ideari promou que la mobilitat sostenible de les organitzacions i les bicicletes són sovint la solució més simple, econòmica i eficient per a les empreses, les entitats i l'administració pública.

## **Què són actualment**

Són una cooperativa de treball, un model d'economia social centrat en les persones, democràtic, amb vocació de servei, compromís social i mediambiental. Promouen la bicicleta com a mitjà de transport ecològic, econòmic, saludable i per una mobilitat sostenible.

Treballen en complicitat amb el territori i les entitats socials, les escoles, instituts, centres educatius, les administracions públiques i els particulars oferint-los cursos de mecànica, d'aprendre a anar en bici i circular segur i un espai d'autoreparació.

Treballen amb els infants, educant i sensibilitzant per una circulació segura amb activitats escolars i campanyes educatives.

Treballen per a la inserció sociolaboral de joves i adults fent formació ocupacional i pràctiques laborals.

Recullen bicicletes usades, les reparen i les posen de nou en circulació en el mercat de segona mà i fent donacions de caire social.

Treballen per a les persones, oferint cursos adreçats a adults: cursos de mecànica pel manteniment de la bici, la reutilització i el reciclatge, amb propostes participatives oferint l'espai d'autoreparació, els cursos d'aprendre a anar en bici i d'aprendre a circular, rutes guiades i passejades per descobrir Barcelona d'una forma diferent.

Creuen en un turisme de qualitat en què la bicicleta és l'eina ideal per descobrir la ciutat.

Els itineraris organitzats fan que es pugui gaudir de la visita d'una manera àgil, divertida, segura i respectuosa amb el medi ambient.

## **Activitats dutes a terme**

Ofereixen tres tipus de serveis diferents per a les persones que s'estimen la bici:





Espai Rebiciclem: taller de formació mecànica i autoreparació. És un espai destinat a aprendre a cuidar la bici i on es poden utilitzar les eines necessàries per a dur-ho a la pràctica. Així mateix, es dona un segon ús a les bicicletes abandonades en el mercat de segona mà i donacions a projectes socials.



Vésenbici: escola de la bici per a adults i passejades. Cursos per a aprendre a anar en bici i de circulació urbana per a adults.



Vésenbici: lloguer de bicicletes familiars a peu de platja, bicis còmodes, infantils, amb cadireta, tricicles, tàndems...

En general, treballen per a les entitats públiques i privades que volen fer un món millor:



Aproximació de la bici a escoles i instituts, amb tallers de circulació segura i de descoberta del medi en bicicleta.



Formació ocupacional i inserció laboral. Programes propis d'acompanyament a la inserció sociolaboral de joves i adults amb formació mecànica i pràctiques prelaborals.



Dinamització de l'espai públic amb bicicleta. Es fa divulgació, s'ofereixen tallers i es dinamitza l'espai públic per a una mobilitat més sostenible i un consum més responsable.



Serveis i formació a organitzacions per a dinamitzar la mobilitat sostenible entre els seus treballadors, flotes personalitzades i formació a l'empresa.

## Sostenibilitat econòmica

Pel que fa a inversions, Biciclot no ha necessitat quasi mai finançament: només en alguns moments quan la botiga funcionava i per qüestions de caixa, i un crèdit de Coop57 l'any 2007 per pagar el segon camió.

Tal com s'acaba de veure, Biciclot ofereix tres tipus de serveis diferents i, per tant, té tres fonts principals d'obtenció de recursos:

- Vésenbici, en la vessant de serveis turístics.
- Vésenbici, en la vessant formativa.
- Rebiciclem.

D'aquestes tres fonts, fins a fa un parell d'anys el 50% de la facturació corresponia a la vessant turística de "Vésenbici", mentre que el 50% restant s'obtenia conjuntament entre Rebiciclem i la vessant formativa de Vésenbici. No obstant, durant l'últim any s'ha començat a revertir voluntàriament aquesta proporció, per tal de no dependre tant de l'àmbit turístic. Avui, aquest últim representa un 40% de la facturació, mentre que el 60% restant és aconseguit mitjançant les altres dues tipologies d'activitat. Val a dir que aquest canvi percentual s'ha aconseguit gràcies al creixement d'aquestes dues activitats, no pas a la disminució de l'activitat turística.

En paral·lel a aquestes activitats, Biciclot obté també una sèrie de subvencions en base a projectes de l'administració. L'any 2016 les subvencions van representar un 15% del total d'ingressos de Biciclot, mentre que el màxim percebut va tenir lloc el 2013, en què es va arribar al 20%.

Els clients pels quals treballa la cooperativa són diversos:

- L'Administració, tal com acabem de veure, a través de subvencions per projecte.
- Entitats diverses.
- Centres educatius.
- Persones a títol individual.

## **Estructura organitzativa**

Biciclot està formada per 12 socis treballadors, 8 dels quals estan a jornada completa, mentre que els 4 restants estan a jornada partida. Tots estan donats d'alta en el règim general de la Seguretat Social.

Per altra banda, Biciclot compta amb una sèrie de treballadors contractats temporalment. Val a dir que aquests treballadors, si fossin fi-

xos, passarien a formar part com a socis treballadors de la cooperativa, fet que actualment no és econòmicament viable. Per aquest motiu són eventuais.

En temporada alta a nivell d'escoles i a nivell turístic, el total de persones treballant a Biciclot pot arribar a ser de 25 aproximadament, si comptem tant els socis treballadors com els treballadors contractats.

A l'Assamblea General de Biciclot hi participen tots els treballadors, ja siguin socis o contractats, si bé els únics que tenen dret a vot són els socis treballadors.

El Consell Rector és format per quatre dels dotze socis treballadors, dos dels quals pertanyen també a l'òrgan gestor de la cooperativa.

Si bé un dels socis treballadors es dedica a l'administració i comptabilitat, Biciclot empra els recursos d'una gestoria externa per a certes tasques laborals.

Dues de les persones contractades procedeixen d'un procés d'inserció laboral.

La proporció de dones entre els socis treballadors és relativament baixa. No obstant, si es comptabilitzen també els treballadors contractats, s'assoleix aleshores una paritat.

## **Aliances**

Biciclot és membre de la Federació de Cooperatives i forma part de la Xarxa d'Economia Solidària de Catalunya XES, Coop57 i MésOpcions. Així mateix, ha creat al districte altres aliances i ha fomentat una nova associació d'empreses especialitzades en la formació de ciclistes a escala estatal (per promoure la metodologia de formació a les escoles i per enfortir la creació d'altres cooperatives a altres municipis on hi ha licitacions però sense cooperatives que s'hi dediquin).

A nivell català Biciclot forma part d'una cooperativa de segon grau que treballa la relació de la bicicleta logística i la missatgeria ecològica. Biciclot aporta experiència en els transports que s'hi utilitzen (subministrament i formació). Altres de les cooperatives que hi formen part són d'inserció laboral i de missatgeria.

Així mateix, Biciclot ha establert altres aliances de participació ciutadana: taula eix Pere IV per promoure aquest carrer, òrgan de participació de l'Ajuntament (comissió cívica de la mobilitat i la bicicleta)...

Biciclot participa en un projecte de cooperació internacional amb l'ONG Bicicletes Sense Fronteres. Reben donacions de material divers de tot l'estat espanyol a canvi de reparar aquest material, el qual posteriorment s'envia a d'altres països. La resta de material rebut se'l queda Biciclot com a matèria primera per a les formacions i tallers de reparacions que fa.

## Competència

La principal competència és la pròpia administració pública, la qual està promovent diferents projectes (per exemple el projecte Millor que Nou de l'AMB) que difonen l'autosuficiència en els diferents àmbits de la vida i, en particular, en la reparació de bicicletes. Els cursos que ofereixen són totalment gratuïts, fet que converteix l'administració en competència directa d'un dels serveis que ofereix Biciclot. El mateix succeeix en el cas dels centres o ateneus socials dels municipis, la majoria dels quals ofereixen tallers d'autoreparació de forma gratuïta.

Per altra banda trobem l'escola privada EMEB (escola de mecànics de Barcelona), que ofereix cursos dedicats a fer reciclatge de mecànics de tot tipus, entre ells els mecànics de bicicletes. No obstant, a part de ser competència de Biciclot, també en són aliats. El motiu és que no ofereixen conveni de pràctiques amb empreses ja que no estan oferint una formació reglada. Per tant, el que fan és derivar els estudiants en pràctiques a Biciclot.

Per últim, i arran de la crisi i les plataformes tecnològiques, han crescut empreses de venda de bicicletes de segona mà i xarxes socials de venda entre particulars.

En qualsevol dels últims dos casos (EMEB i plataformes tecnològiques), el tret diferencial de Biciclot en relació a la seva competència és el seu objectiu d'iniciativa social i la seva condició de sense afany

de lucre, ja que en tot el que fan hi ha una transferència molt important en la vessant social i ecològica, fet que no es té gaire en consideració en la resta d'entitats competidores.

## **El futur: BiciHub**

Tal com s'explica al número 410 de la revista *Cooperació Catalana* de la Fundació Roca Galès, i per tal d'aprofitar l'experiència de Biciclot i donar-li més impuls com a projecte social i de ciutat, l'any 2015 neix la idea del BiciHub i es signa la cessió per 30 anys de Can Picó amb el govern municipal.

Biciclot deixarà el seu emplaçament actual per tal d'obrir al setembre del 2017 a Can Picó. Aquesta aposta ha comportat cert endeutament per part de la cooperativa: un préstec de 155.000 euros de Coop57 per a la rehabilitació dels espais rebuts en cessió, més 75.000 euros per a fons propis.

BiciHub és la resposta necessària al desenvolupament de Biciclot com a entitat i a la necessitat d'un projecte de ciutat en mobilitat. Neix per poder compartir un coneixement importantíssim sobre la qüestió.

BiciHub vol repercutir sobretot en el projecte Rebiciclem, convertint-lo en una escola taller de reparació de bicis amb reinserció laboral integrada.

Al mateix espai de BiciHub s'hi ha establert una aliança amb la cooperativa Bara Bara, cooperativa de dones que treballen la part d'acompanyament per a l'ocupació de gent jove, d'altres dones i de persones majors de 45 anys. Aquesta cooperativa estarà situada a la planta superior de Can Picó, però és Biciclot la que permetrà la inserció laboral en els usuaris de Bara Bara que així ho requereixin.

### **Economia social i solidària vs. Economia convencional o capitalista**

D'entre el següent llistat de 19 conceptes, identifica i justifica els cinc que consideres que estan més propers a l'economia social i solidària, i els cinc que consideres que estan més propers a l'economia convencional o capitalista. Un cop escollits els conceptes, vés a la pàgina 41 i busca la posició que ocupa cadascun en el gràfic mostrat, agrupats per economia social i solidària i economia convencional o capitalista. Queden realment oposats els uns amb els altres? O bé estan tots agrupats? Reflexiona-hi.

1. Universalisme tipus preocupació - Igualtat, justícia i protecció social.
2. Poder tipus recursos - Control de recursos materials i socials.
3. Hedonisme - Satisfacció i plaer.
4. Benevolència tipus cura - Devoció pel benestar dels altres.
5. Estimulació - Innovació i canvi.
6. Assoliment - Èxit personal.
7. Seguretat tipus personal - Seguretat de l'entorn més proper.
8. Autodeterminació tipus pensaments - Llibertat d'idees.
9. Universalisme tipus naturalesa - Preservació de l'entorn natural.
10. Tradició - Acceptació cultural i d'ideals.
11. Conformitat tipus regles - Compliment de les normes i lleis.
12. Humilitat - Humilitat i insignificança.
13. Poder tipus dominació - Poder sobre les persones.
14. Benevolència tipus confiança - Ser fiable i de confiança de cara als altres.
15. Universalisme tipus tolerància - Acceptació i comprensió de les diferències.
16. Conformitat tipus interpersonal - Respecte envers altres persones.
17. Seguretat tipus social - Estabilitat social.
18. Autodeterminació tipus acció - Llibertat d'accions.
19. Cara o aparença - Aparença i imatge pública.

## Les cooperatives

- Quin tipus de cooperativa és Biciclot?
- Què representa que sigui sense afany de lucre?
- Quina és la seva estructura organitzativa?
- Quin és el seu model de negoci?
- Com es relaciona amb el seu entorn?

## Els principis del cooperativisme

- Analitza com són presents a Biciclot cadascun dels sis principis del cooperativisme.
- Analitza quina repercussió tenen cadascun d'aquests sis principis a Biciclot, tant a nivell intern com extern.
- Analitza quina repercussió tenen cadascun d'aquests sis principis a Biciclot, tant a nivell individual o de socis com col·lectiu o de cooperativa.
- Analitza si aquests sis principis del cooperativisme estan o no presents en les empreses que són competència de Biciclot i que no formen part de l'economia social i solidària: EMEB i les xarxes socials de venda entre particulars.

## Preguntes per reflexionar

### Balanç social

L'auditoria social constitueix el procés que una empresa o organització realitza, amb ànim de presentar balanç de la seva acció social i el comportament ètic de l'empresa o organització, en relació als seus objectius i als de tercers (persones físiques o jurídiques) directament o indirectament implicats. Actualment a Espanya trobem sobretot tres eines de Balanç o Auditoria Social (BAS) vinculades a l'economia social i solidària, que han estat impulsades des de diferents territoris: Madrid, el País Basc i Navarra, i Catalunya. Totes es basen en qüestionaris que es dirigeixen a les organitzacions, si bé com a conseqüència de la naturalesa autònoma de cada territori i s'hi han desenvolupat metodologies que, atenent els mateixos principis, no demanen exactament la mateixa informació i, per tant, no donen el mateix tipus de resultats.

Analitza aquestes tres eines i observa'n les diferències:

- Balanç social XES (Catalunya): <http://www.ensenyaelcor.org>
- Auditoria social REAS (País Basc i Navarra): <http://www.auditoriasocial.net>
- Sistema d'auditoria del mercat social (Madrid): <http://konsumoresponsable.coop/herramientas>

Analitza el cas de Biciclot i la seva implementació del Balanç Social:

- <http://www.biciclot.coop/biciclot-ensenyem-cor-balanc-social/>
- <http://www.biciclot.coop/balanc-social-leconomia-solidaria-ensena-el-cor/>

## L'economia social i solidària en el nostre dia a dia

Per altra banda, reflexiona en relació al teu grau de participació en iniciatives vinculades a l'economia social i solidària:

- Et consideres afí als principis del cooperativisme? Extrapola'ls a la teva vida quotidiana: els apliques habitualment o bé els consideres una utopia?
- Pertanyes o has format part d'alguna entitat d'economia social i solidària? I en particular, d'alguna cooperativa? En el seu cas, quin impacte t'ha generat?
- Si volguessis emprendre un negoci, tindries en consideració l'economia social i solidària i els seus principis? I en la forma jurídica de les cooperatives? O bé et centraries més en l'obtenció de beneficis econòmics per al negoci?
- L'apoderament de les persones passa per l'economia social i solidària? O bé hi ha altres alternatives al respecte?

## Referències d'interès

### Bibliografia

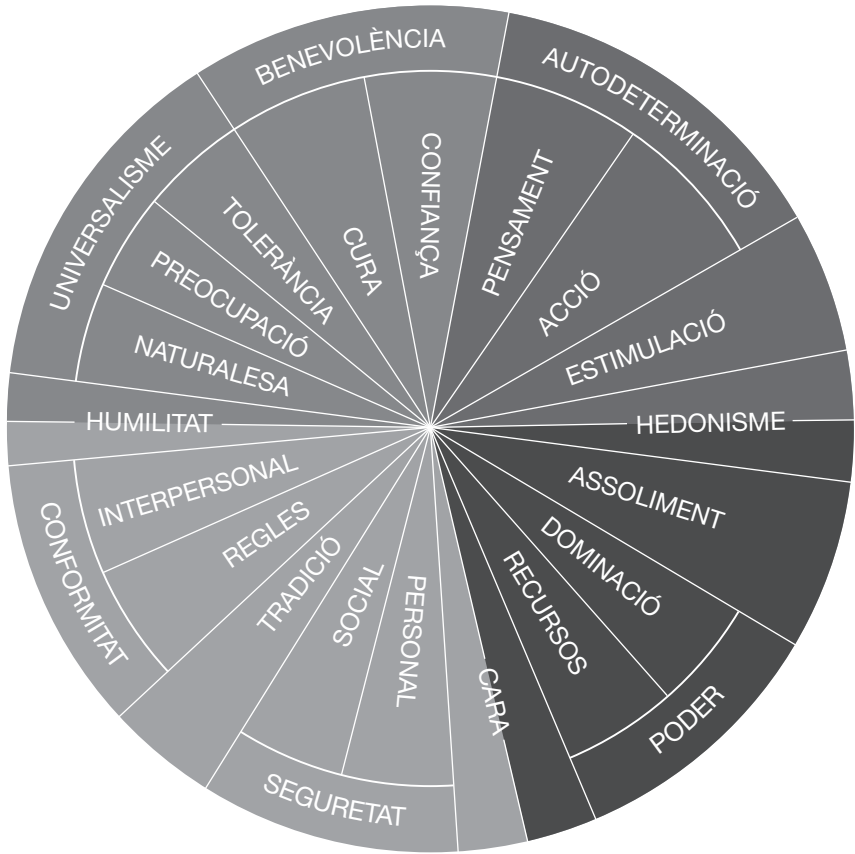
- Orellana, M. (2007) *La economía solidaria como forma de organización económica alternativa al sistema capitalista global*. Observatori Solidaritat UB.



- “Taller virtual de creació i posada en marxa d’una cooperativa”, del programa Aracoop del Departament de Treball, Afers Socials i Famílies de la Generalitat de Catalunya.
- Ley 5/2011 de Economía Social. Gobierno de España. Ministerio de Trabajo e Inmigración.
- Número 410 de la revista *Cooperació Catalana* de la Fundació Roca Galès.

## Enllaços

- Federació de Cooperatives de Treball de Catalunya:  
<http://www.cooperativest treball.coop/>
- Confederació de Cooperatives de Catalunya:  
<http://www.cooperativescatalunya.coop/index.php/ca/>
- Portal de economía solidaria REAS (red de redes de economía alternativa y solidaria): <http://www.economiasolidaria.org>
- Carta de Principios de la Economía Solidaria promovida por el Portal de economía solidaria REAS (red de redes de economía alternativa y solidaria):  
[http://www.economiasolidaria.org/files/CARTA\\_ECONOMIA\\_SOLIDARIA\\_REAS.pdf](http://www.economiasolidaria.org/files/CARTA_ECONOMIA_SOLIDARIA_REAS.pdf)
- Revista Cooperació Catalana:  
<http://www.rocagales.cat/publicacions/cooperacio-catalana/>
- Xarxa d’Economia Solidària de Catalunya XES:  
<http://xes.cat>
- Balanç social XES:  
<http://www.ensenyaelcor.org>
- Auditoría social REAS:  
<http://www.auditoriasocial.net>
- Confederación Empresarial Española de la Economía Social:  
<http://www.cepes.es>
- Confederación Española de Cooperativas de Trabajo Asociado:  
<http://www.coceta.coop>





# 3

## **Delícies del Berguedà, una rèplica del model de La Fageda, per persones amb trastorn dual**

### **Autors**

#### **Patricia Crespo Sogas<sup>4</sup>**

Professora. Tecnocampus. Universitat Pompeu Fabra de Barcelona (UPF)

#### **Teresa Maria Monllau Jaques**

Professora agregada. Universitat Pompeu Fabra (UPF)

### **Objectius del cas**

El cas Delícies del Berguedà tracta d'analitzar si el concepte d'empresa social és compatible amb el concepte de rendibilitat empresarial. Per tal de poder donar resposta a aquesta pregunta analitzarem l'evolució estratègica, organitzativa i financera de l'empresa. Delícies del Berguedà va ser creada l'any 2012 amb la finalitat d'oferir una sortida la-

---

4. Per disposar de la nota pedagògica del cas, podeu enviar un email a [patricia.crespo@upf.edu](mailto:patricia.crespo@upf.edu)

boral a joves amb patologia dual. El cas ens mostra com Delícies del Berguedà, aplicant una política social basada en el consum de proximitat, està incrementant el seu mercat any rere any, sense que això suposi un deteriorament de la seva viabilitat financera.

La finalitat d'aquest cas és que l'estudiant realitzi una anàlisi financera de l'empresa per tal de poder concloure sobre la seva viabilitat. Pot ser proposat a estudiants de l'assignatura d'anàlisi financer dels graus relacionats amb economia i empresa.

## Introducció al sector dels làctics a Espanya i Catalunya

D'acord amb l'informe MERCASA, durant el 2015 el mercat nacional de productes làctics va continuar registrant uns resultats negatius, amb poc dinamisme i una clara tendència a la baixa. MERCASA afirma que la reducció interanual en valor de les vendes és del 4,9%. La baixada dels consum s'atribueix a la crisi econòmica tant a nivell nacional com a nivell internacional, la qual ha provocat un increment de l'atur a Espanya i una renda més baixa per família.

D'acord amb la mateixa font, si tenim en compte la gamma dels iogurts, l'oferta més important és la dels bífidus, ja que en valor representen el 23,7%. Entre els postres làctics frescos, les natilles representen el 32,2% de valor. Les taules 1 i 2 indiquen quines són les ofertes per a cada tipus de iogurt i de postres làctics.

PRODUCTE	VENDES EN VOLUM	VENDES EN VALOR
Bífidus	19,70%	23,70%
Gustos	15,80%	9,60%
Desnatats	14,50%	11%
Naturals	11,90%	7,50%
Llets fermentades Cassei	10,30%	15%
Ètnics	8,40%	8,90%
Líquids	7,10%	4,40%
Llets fermentades colesterol	4%	8,80%
Fruites	2,90%	2,30%
100% vegetals	1,20%	1,70%

Biocompartimentats	0,90%	1,40%
Salut òssia	0,90%	1,40%
Enriquits	0,90%	1,50%
Infantil	0,90%	1,10%
Altres	1%	1,70%

Font: Mercasa: Alimentación en España 2015.

**Taula 1.** Oferta de iogurts en volum de vendes i valor 2015

PRODUCTE	VENDES EN VOLUM	VENDES EN VALOR
Natilles	17,10%	32,20%
Flams	29,70%	27,80%
Copes	10,10%	9%
Arròs amb llet	5,50%	5,50%
Quallada	5,40%	5,80%
Cremses	3,40%	4,50%
Gelificats	3,10%	4%
Mousses	1,90%	3%
Altres	3,80%	8,30%

Font: Mercasa: Alimentación en España 2015.

**Taula 2.** Oferta de postres làctiques en volum de vendes i valor 2015

A Catalunya, però, sembla que hi ha comportaments diferents. En aquest sentit “els consumidors catalans consumeixen més llets fermentades, formatges i altres derivats làctics que els espanyols. En xifres, els consumidors catalans han consumit de mitjana un 7,2% i un 6,1% més de derivats làctics que els consumidors espanyols els anys 2014 i 2013, respectivament” (Departament d’Agricultura, Ramaderia, Pesca i Alimentació. Generalitat de Catalunya, 2015: 4)

El sector es caracteritza per la concentració i la preponderància dels grups que són filials de companyies internacionals. Les taules 3 i 4 mostren les principals empreses de postres làctiques fresques i les principals empreses de iogurts.

Fonts expertes en el sector afirmen que el poder dels compradors i dels proveïdors és moderat ja que no hi ha diferència en la matèria primera. El sector té unes certes barreres d’entrada, perquè hi ha una forta normativa que l’afecta i, en els últims anys, hi ha una amenaça de productes substituïts com els productes fets amb llet de soja, arròs o altres matèries primeres.

EMPRESA	VENDES Tn
Danone	798,80
Senoble Espanya	297,00
Lactalis Nestlé Prod. Lácteos Refrig. Iberia	143,00
Grupo Andros	55,00
Corp. Alimentaria Peñasanta	45,00
Kaiku Corp. Alimentaria	35,00
Celgán-José Sánchez Peñate	16,90
Acolat-Clesa	10,00
Grupo Kalise	17,60
Calidad Pascual	8,00
La Fageda	9,40

Font: Mercasa: Alimentación en España 2015. Les dades corresponen al 2013 i la font és Alimarket.

**Taula 3.** Principals empreses de iogurts.

El mercat espanyol ha reduït les importacions de iogurt, fet que ha suposat un decrement interanual del valor del 5,5%. Les importacions provenen bàsicament de França, seguides d'Alemanya i Àustria. En el cas dels iogurts hi ha unes partides significatives que venen de Portugal, on el tercer fabricant va instal·lar una planta de producció al 2013.

EMPRESA	PRODUCCIÓ Tn
Grupo Postres Reina	68000
Senoble España	54000
Danone	40000
Lactalis Nestlé Prod. Làc. Refrig. Iberia	29000
Postres Lácteos Romar	12000
Grupo Andros-Dhul	12000
Calidad Pascual	3000
Kaiku Corp. Alimentaria	2500
Làcteos Goshua	2196
Acolat-Clesa	2000
Grupo Kalise	1900
Corporación Alimentaria Peñasanta	1800
Celgán-Jose Sanchez Peñate	1700

Font: Mercasa: Alimentación en España 2015. Les dades corresponen al 2013 i la font és Alimarket.

**Taula 4.** Principals empreses de postres làctiques fresques.

Les exportacions són menys importants en el cas dels iogurts. Durant el 2014 es va produir una disminució en valor de 13,5% en relació a les exportacions de l'exercici 2013. Portugal és, tant en iogurts com en postres làctiques, el principal mercat de destí de totes les exportacions.

## **Delícies del Berguedà**

L'any 2012 Joan Maria Sala, de formació enginyer industrial, amb un fill amb trastorn dual va crear una empresa que tenia com a principal finalitat donar feina a joves amb aquest tipus de patologia. Aquesta empresa va ser Delícies del Berguedà. Com a objecte social de l'empresa va escollir la producció i distribució de iogurts. Van escollir produir iogurts perquè les persones amb patologia dual necessiten veure en un període curt de temps els resultats de la seva producció. La producció del iogurt era idònia per tal d'assumir aquest objectiu.

El mateix Joan Maria Sala afirma que la fabricació de iogurt és una excusa per impulsar un projecte a llarg termini, que és la creació del centre de vida que té com objectiu dedicar-se a l'agricultura, ramaderia, convivència dels pacients i l'organització del seu treball.

Delícies del Berguedà es va crear com una empresa d'inserció laboral en la qual el soci majoritari és la Fundació Portal (<http://www.fundacioportal.org/>), que té el 51% de la propietat. La resta pertany a 10 socis, que van aportar capital al maig del 2015. Aquesta aportació es va fer a través de la fundació Ship2b (<http://www.ship2b.org/?lang=ca>).

Les empreses d'inserció laboral han de tenir un mínim d'un 30% de personal que ha de ser d'inserció laboral; el període màxim durant el qual poden treballar a l'empresa és de 2,5 anys. Inicialment a la plantilla de l'empresa hi havia dos tècnics i un treballador amb trastorn dual. L'any 2016 són tres tècnics i tres treballadors amb malaltia dual.

Els seu valors han estat: la inserció laboral, la producció limitada i el tracte personal dels treballadors.

Per tal de dur a terme el seu projecte, Joan Maria Sala es va posar en contacte amb Dani Ribas, tècnic artesà que elaborava iogurts, i amb la granja Cal Gris d'Àvila, per abastir-se de llet. Com a instal·lació van llogar una nau a Cercs. La seva política sempre ha estat utilitzar productes i serveis de proximitat.



La seva producció actual és d'11.000 iogurts a la setmana. Volen arribar a produir 35.000 iogurts. Aquesta producció l'aconseguirien treballant 1,5 torns. En l'últim any han afegit a la seva producció el mató. Juntament amb la cooperativa 2147 mans (<http://www.2147mans.coop/>) han començat a produir iogurt ecològic.

Des de l'inici la seva preocupació en relació a la producció ha estat l'elaboració d'un producte de qualitat, fet amb matèries primeres de la zona, sense additius ni conservants i fet amb la llet d'una sola granja.

Entre els seus valors destaquen (Figura 1):



**Figura 1.** Valors de Delícies del Berguedà. Font: elaboració pròpia

## L'estratègia

L'empresa produeix tot allò que és capaç de distribuir. El producte que venen no es pot comprar en grans superfícies i el seu objectiu és el mercat gourmet i premium.

El treballador inicialment s'incorpora amb un contracte de pràctiques i la intenció és que finalment s'incorpori a la plantilla de l'empresa.

Coneixen el model de la Fageda i en el futur volen crear un lloc que pugui servir de residència per als casos més crònics.

## **El producte**

Tal com s'afirma al seu web: "L'empresa vol oferir un producte de proximitat i de qualitat, buscant la implicació de la comarca amb la intenció de potenciar aquest vincle de proximitat i de producte artesà".

El producte que ofereixen és natural, artesanal, sense additius ni conservants, de proximitat i amb un valor social afegit. Un producte gourmet i de qualitat, que està ben posicionat en el canal Horeteca (Hotels, Restaurants i Catering).

## **Els clients i la distribució del producte**

Els clients són distribuïdors locals, cadenes de botigues de menjar per emportar, distribuïdors de productes frescos, escoles i residències del Berguedà amb cuina pròpia, càterings i restaurants de la comarca. També han optat per hotels de luxe, ja que amb el mateix cost distribueixen una gran quantitat de producte.

La distribució es fa amb una furgoneta pròpia refrigerada que distribueix a Barcelona i rodalies 2 o 3 dies a la setmana i 1 dia a la comarca del Berguedà. Han intentar fer la distribució amb distribuïdors multi-marca, però no han quedat satisfets per les pròpies característiques del iogurt. No tenen canal de distribució a botigues petites, que són les que els podrien fer propaganda del producte.

L'empresa ha reconegut problemes amb la distribució i comunicació del producte. No obstant, en el futur, volen obrir nous mercats a tot Catalunya.

## **El comportament financer**

Per poder portar a terme l'anàlisi economicofinancer amb la consegüent derivació dels punts forts i febles, es presenten les dades del

balanç de situació i del compte de pèrdues i guanys, així com de les principals ràtios.

A la Taula 5 es detallen les dades corresponents al balanç de situació, utilitzades per a l'anàlisi economicofinancera de l'empresa. A la Taula 6 es detallen les dades corresponents al compte de pèrdues i guanys.

A continuació es presenten les dades de les principals ràtios que fan referència a l'anàlisi financera, l'anàlisi patrimonial i l'anàlisi de la rendibilitat i creixement.

**Anàlisi financera.** A la Taula 7 es detallen les ràtios utilitzades per a l'anàlisi financera de l'empresa.

RÀTIOS	2011	2012	2013	2014	2015
<b>Liquiditat</b>					
Liquiditat (Actiu circulant / Creditors a c.t.)	1,11	1,34	3,01	2,51	5,07
Tresoreria (Realitzable + Disponible / Creditors a c.t.)	0,94	1,12	2,80	2,00	4,33
Disponibilitat (Disponible / Creditors a c.t.)	0,23	0,90	2,21	0,85	2,48
Fons de maniobra / Vendes	1,07	0,20	0,54	0,27	0,57
Fons de maniobra / Actiu	0,02	0,05	0,21	0,14	0,27
<b>Terminis</b>					
Termini d'existències (Existències / Cons. d'explotació) x 365	434	90	53	87	93
Termini de cobrament (Clients / Ingressos d'explotació) x 365	2.579	46	58	74	95
Termini de pagament (Creditors comercials / Cons. d'explotació) x 365	2.496	132	91	60	50
Creditors comercials / Clients	1,34	1,50	0,60	0,31	0,21

Font: elaboració pròpia a partir de les dades financeres de l'empresa

**Taula 7.** Ràtios corresponents a l'anàlisi financera Delícies del Berguedà (2011-2015).

**Anàlisi patrimonial.** A la Taula 8 es detallen les ràtios utilitzades per a l'anàlisi patrimonial de l'empresa.

RÀTIOS	2011	2012	2013	2014	2015
<b>Endeutament</b>					
Endeutament (Deutes / Passiu)	0,90	0,90	0,72	0,72	0,55
Qualitat del deute (Creditors a c.t. / Deutes)	0,23	0,17	0,15	0,12	0,12
Capacitat de devolució del deute (Benefici + Amort. / Deute)	0,00	0,00	0,01	0,03	0,05
Palanquejament financer (Actiu / Fons propis x BAI / BAll)	8,01	3,60	0,95	8,41	16,64
<b>Gestió d'Actius</b>					
Rotació de l'actiu (Vendes / Actiu)	0,02	0,26	0,39	0,51	0,48
Rotació de l'actiu fix (Vendes / Actiu fix)	0,03	0,32	0,58	0,66	0,73
Rotació de l'actiu circulant (Vendes / Actiu circulant)	0,09	1,27	1,24	2,26	1,41
Rotació d'existències (Vendes / Existències)	0,61	7,77	17,95	11,14	9,67

Font: elaboració pròpia a partir de les dades financeres de l'empresa

**Taula 8.** Ràtios corresponents a l'anàlisi patrimonial Delícies del Berguedà (2011-2015).

ANY	2011	%	2012	%	2013	%	2014	%	2015	%
Immunitzat	209.464	76,6%	230.359	79,4%	228.778	67,6%	227.017	76,8%	222.055	65,3%
Dipòsits i fiances	1.067	0,4%	1.067	0,4%	1.067	0,3%	1.067	0,4%	1.067	0,3%
Altres actius fixos	0	0,0%	0	0,0%	1.000	0,3%	1.000	0,3%	1.000	0,3%
<b>Total Actiu Fix</b>	<b>210.531</b>	<b>77,0%</b>	<b>231.426</b>	<b>79,8%</b>	<b>230.845</b>	<b>68,2%</b>	<b>229.084</b>	<b>77,5%</b>	<b>224.122</b>	<b>66,0%</b>
Existències	9.459	3,5%	9.599	3,3%	7.425	2,2%	13.507	4,6%	16.836	5,0%
Deutors/clients	2.923	1,1%	9.403	3,2%	21.060	6,2%	24.396	8,2%	29.425	8,7%
Inversions financeres temporals	24	0,0%	24	0,0%	24	0,0%	24	0,0%	24	0,0%
Subvencions pendents de cobrar	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	6.261	2,1%	11.820	3,5%
Altres actiu circulant	37.578	13,8%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	975	0,3%
Tresoreria	12.774	4,7%	39.561	13,6%	79.063	23,4%	22.465	7,6%	56.598	16,7%
<b>Total Actiu Circulant</b>	<b>62.758</b>	<b>23,0%</b>	<b>58.587</b>	<b>20,2%</b>	<b>107.572</b>	<b>31,8%</b>	<b>66.653</b>	<b>22,5%</b>	<b>115.678</b>	<b>34,0%</b>
<b>TOTAL ACTIU</b>	<b>273.289</b>	<b>100,0%</b>	<b>290.013</b>	<b>100,0%</b>	<b>338.417</b>	<b>100,0%</b>	<b>295.737</b>	<b>100,0%</b>	<b>339.800</b>	<b>100,0%</b>
Capital subscrit	40.000	14,6%	40.000	13,8%	100.000	29,5%	100.000	33,8%	151.390	44,6%
Prima d'emissió	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	31.610	9,3%
Resultat d'exercicis anteriors	0	0,0%	-17.954	-6,2%	-79.350	-23,4%	-77.313	-26,1%	-85.809	-25,3%
Pèrdues i guanys	-17.954	-6,6%	-61.396	-21,2%	2.037	0,6%	-8.496	-2,9%	-4.968	-1,5%
Subvencions de capital	4.640	1,7%	69.198	23,9%	71.299	21,1%	68.098	23,0%	62.041	18,3%
<b>Total Patrimoni Net</b>	<b>26.686</b>	<b>9,8%</b>	<b>29.848</b>	<b>10,3%</b>	<b>93.986</b>	<b>27,8%</b>	<b>82.289</b>	<b>27,8%</b>	<b>154.264</b>	<b>45,4%</b>
Deutes amb entitats de crèdit	190.000	69,5%	216.331	74,6%	208.696	61,7%	186.915	63,2%	162.700	47,9%
Altres creditors	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
<b>Total Passiu no Corrent</b>	<b>190.000</b>	<b>69,5%</b>	<b>216.331</b>	<b>74,6%</b>	<b>208.696</b>	<b>61,7%</b>	<b>186.915</b>	<b>63,2%</b>	<b>162.700</b>	<b>47,9%</b>
Deutes amb entitats de crèdit	0	0,0%	26.900	9,3%	19.375	5,7%	11.875	4,0%	4.375	1,3%
Creditors comercials	54.403	19,9%	14.140	4,9%	12.651	3,7%	9.374	3,2%	9.027	2,7%
Altres deutes no comercials	2.200	0,8%	2.794	1,0%	3.709	1,1%	5.284	1,8%	9.434	2,8%
Aportacions a caixa	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
<b>Total Passiu Corrent</b>	<b>56.603</b>	<b>20,7%</b>	<b>43.834</b>	<b>15,1%</b>	<b>35.735</b>	<b>10,6%</b>	<b>26.553</b>	<b>9,0%</b>	<b>22.836</b>	<b>6,7%</b>
<b>TOTAL PASSIU</b>	<b>273.289</b>	<b>100,0%</b>	<b>290.013</b>	<b>100,0%</b>	<b>338.417</b>	<b>100,0%</b>	<b>295.737</b>	<b>100,0%</b>	<b>339.800</b>	<b>100,0%</b>

Font: elaboració pròpia a partir de les dades financeres de l'empresa

**Taula 5.** Balanç de situació Delícies del Berguedà en percentatges (2011-2015).

ANY	2011	%	2012	%	2013	%	2014	%	2015	%
Vendes	5.735	100,0%	74.593	100,0%	113.312	100,0%	150.525	100,0%	162.789	100,0%
Costos de vendes	-7.955	-138,7%	-39.024	-52,3%	-50.957	-38,2%	-56.804	-37,7%	-66.384	-40,8%
<b>Marge brut</b>	<b>-2.220</b>	<b>-38,7%</b>	<b>35.569</b>	<b>47,7%</b>	<b>82.355</b>	<b>61,8%</b>	<b>93.721</b>	<b>62,3%</b>	<b>96.405</b>	<b>59,2%</b>
Costos variables	-1.592	-27,8%	-5.728	-7,7%	-5.302	-4,0%	-6.076	-4,0%	-11.220	-6,9%
Costos fixos	-9.913	-172,9%	-89.620	-120,1%	-71.848	-53,9%	-96.655	-64,2%	-100.118	-61,5%
<b>EBITDA (Sense subvencions)</b>	<b>-13.725</b>	<b>-239,3%</b>	<b>-59.779</b>	<b>-80,1%</b>	<b>5.205</b>	<b>3,9%</b>	<b>-9.010</b>	<b>-6,0%</b>	<b>-14.933</b>	<b>-9,2%</b>
Subvencions per inserció	0	0,0%	5.578	7,5%	4.291	3,2%	8.919	5,9%	19.258	11,8%
<b>EBITDA (Amb subvencions)</b>	<b>-13.725</b>	<b>-239,3%</b>	<b>-54.201</b>	<b>-72,7%</b>	<b>9.496</b>	<b>7,1%</b>	<b>-91</b>	<b>-0,1%</b>	<b>4.325</b>	<b>2,7%</b>
Depreciació	0	0,0%	0	0,0%	-1.580	-1,2%	-6.402	-4,3%	-9.924	-6,1%
Amortització subvencions de capital	0	0,0%	0	0,0%	3.201	2,1%	4.962	3,0%	4.962	3,0%
<b>EBIT</b>	<b>-13.725</b>	<b>-239,3%</b>	<b>-54.201</b>	<b>-72,7%</b>	<b>7.916</b>	<b>5,9%</b>	<b>-3.292</b>	<b>-2,2%</b>	<b>-637</b>	<b>-0,4%</b>
Resultat financer	-4.230	-73,8%	-7.159	-9,6%	-5.878	-4,4%	-5.205	-3,5%	-4.330	-2,7%
<b>EBT</b>	<b>-17.955</b>	<b>-313,1%</b>	<b>-61.360</b>	<b>-82,3%</b>	<b>2.038</b>	<b>1,5%</b>	<b>-8.497</b>	<b>-5,6%</b>	<b>-4.967</b>	<b>-3,1%</b>
Impost de societats	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
<b>BENEFICI NET</b>	<b>-17.955</b>	<b>-313,1%</b>	<b>-61.360</b>	<b>-82,3%</b>	<b>2.038</b>	<b>1,5%</b>	<b>-8.497</b>	<b>-5,6%</b>	<b>-4.967</b>	<b>-3,1%</b>

Font: elaboració pròpia a partir de les dades financeres de l'empresa

**Taula 6.** Compte de pèrdues i guanys Delícies del Berguedà en percentatges (2011-2015).

**Anàlisi de la rendibilitat i creixement.** A la Taula 9 es detallen les ràtios utilitzades per a l'anàlisi de la rendibilitat de l'empresa.

RÀTIOS	2011	2012	2013	2014	2015
<b>Rendibilitat</b>					
Rendibilitat econòmica (BAII / Actiu)	-5,02%	-18,69%	2,34%	-1,11%	-0,19%
Rendibilitat financera (Benefici net / Fons propis)	-40,22%	-67,25%	2,22%	-9,36%	-3,12%
<b>Creixement mitjà</b>					
Evolució vendes (Vn / Vn-1)		1300,66%	178,72%	112,91%	108,15%
Evolució actius (An / An-1)		106,12%	116,19%	87,39%	114,90%
Evolució deutes (Dn / Dn-1)		105,50%	93,95%	87,32%	86,92%
Evolució beneficis (Bn / Bn-1)		341,74%	-3,32%	-416,93%	58,46%

Font: elaboració pròpia a partir de les dades financeres de l'empresa

**Taula 9.** Ràtios corresponents a l'anàlisi de la rendibilitat i creixement del sector Delícies del Berguedà (2011-2015).

## Preguntes

1. A partir de les dades financeres facilitades per l'empresa i els càlculs de les principals ràtios, fes una anàlisi economicofinancera completa.
2. Creus que l'empresa sobreviurà en el temps?

## Bibliografia i pàgines web d'interès

- Departament d'Agricultura, Ramaderia, Pesca i Alimentació. Generalitat de Catalunya (2015): Consum de llet, productes làctics i carn de boví a les llars. Informe anual 2014. Informe núm. 2/15. [http://agricultura.gencat.cat/web/.content/de\\_departament/de02\\_estadistiques\\_observatori/08\\_observatori\\_sectorials/01\\_observatori\\_de\\_la\\_llet/indicadors\\_observatori\\_bovi/c1/fitxers\\_estatics/IOLLC\\_2015\\_02\\_IA\\_Consum\\_llet\\_i\\_carn-\\_a\\_-llars\\_2014.pdf](http://agricultura.gencat.cat/web/.content/de_departament/de02_estadistiques_observatori/08_observatori_sectorials/01_observatori_de_la_llet/indicadors_observatori_bovi/c1/fitxers_estatics/IOLLC_2015_02_IA_Consum_llet_i_carn-_a_-llars_2014.pdf). (octubre, 2016).
- *El País Negocios* (2016): "Empresas que priman el empleo sobre la ganancia". Diumenge 4 de setembre.
- Instituto Libertad: <https://www.institutolibertad.org/blog/yunus-y-su-concepto-de-empresa-social/> (17/11/2016).

- MERCASA (2015). Alimentació en España 2015. [http://www.mercasa-ediciones.es/alimentacion\\_2015/3\\_info\\_sectores.html](http://www.mercasa-ediciones.es/alimentacion_2015/3_info_sectores.html) (15/09/2016).
- <http://www.lavanguardia.com/economia/emprendedores/20131225/54397574710/emprendedores-delicias-bergueda-negocio-beneficio-dual.html> 4 de setembre 2016
- [http://www.desenvolupamentrural.cat/projectes\\_leader/delicias-del-bergueda-portal-bergueda-empresa-d-insercio-sl](http://www.desenvolupamentrural.cat/projectes_leader/delicias-del-bergueda-portal-bergueda-empresa-d-insercio-sl)
- <http://www.ship2b.org/portfolio/delicias-de-bergueda>
- [http://www.magrama.gob.es/es/ganaderia/temas/produccion-y-mercados-ganaderos/comentariosemanaldeprecios292016\\_tcm7-362327.pdf](http://www.magrama.gob.es/es/ganaderia/temas/produccion-y-mercados-ganaderos/comentariosemanaldeprecios292016_tcm7-362327.pdf)
- [http://www.magrama.gob.es/es/ganaderia/temas/produccion-y-mercados-ganaderos/informecg27-08-2015\\_def\\_tcm7-395915.pdf](http://www.magrama.gob.es/es/ganaderia/temas/produccion-y-mercados-ganaderos/informecg27-08-2015_def_tcm7-395915.pdf)
- <http://www.proveedores.com/articulos/los-productos-lacteos-y-el-consumidor-espanol>
- [https://www.ruralcat.net/migracio\\_resources/657413\\_V\\_industrias\\_lacteas\\_cataluna.pdf](https://www.ruralcat.net/migracio_resources/657413_V_industrias_lacteas_cataluna.pdf)
- [http://www.ruralcat.net/c/document\\_library/get\\_file?uuid=8b2bad2e-f58b-4dc0-b685-29073e7c4c4e&groupId=1013](http://www.ruralcat.net/c/document_library/get_file?uuid=8b2bad2e-f58b-4dc0-b685-29073e7c4c4e&groupId=1013)
- <http://www.catalunyapress.cat/texto-diario/mostrar/358590/la-nova-norma-del-iogurt-entrar-en-vigor-dem-despres-de-la-seva-publicacio-en-el-boe>
- <https://www.fff.com/es/yoghurt-spain-market-research-reports>
- <http://www.1000informes.com/busqueda?q=yogures>

# 4

## **Esclatec: recerca + desenvolupament + innovació x inclusió**

**Autors: Personal Docent i Investigador de la  
Universitat Politècnica de Catalunya (UPC)**

**Jose Cabré Garcia**

Departament d'Organització d'Empreses

**Joan Climent Vilaro<sup>5</sup>**

Departament d'Enginyeria de Sistemes, Automàtica i Informàtica  
Industrial

**David López Alvarez**

Departament d'Arquitectura de Computadors

**Carme Martín Escofet**

Departament d'Enginyeria de Serveis i Sistemes d'Informació

**Fermín Sánchez Carracedo**

Departament d'Arquitectura de Computadors

**Eva Vidal Lopez**

Departament d'Enginyeria Electrònica

---

5. Per disposar de la nota pedagògica del cas, podeu enviar un email a [juan.climent@upc.edu](mailto:juan.climent@upc.edu)



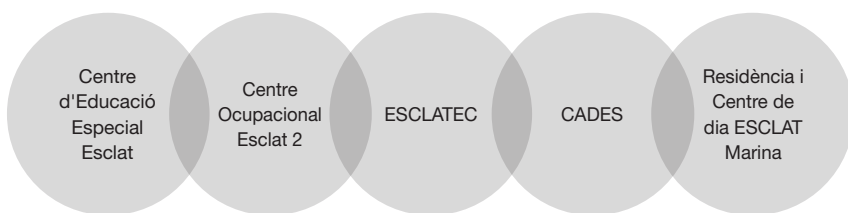
## Objectius del cas

- Cercar estratègies de diferenciació respecte a altres empreses pel seu segell de “radicalment” social.
- Cercar altres empreses que ofereixen feina a col·lectius amb paràlisi cerebral. Identificar diferències entre la seva forma d’operar.
- Discutir sobre els trets que diferencien l’economia social de la que no ho és.
- Creació d’una imatge de marca i de fidelitat de la marca.
- Identificar segments de mercat i propostes per atraure/educar potencials clients.
- Analitzar que posar en el mateix sac tot tipus de discapacitats, molt probablement, no és equitatiu. Identificar discapacitats i graus de minusvàlua, en funció de la feina a desenvolupar.
- Obrir un debat sobre el suport necessari a oferir a un treballador amb paràlisi cerebral per tal que pugui desenvolupar la seva feina de forma eficient.

## Introducció

La paràlisi cerebral és un trastorn permanent que afecta la psicomotricitat del pacient. De fet, la paràlisi cerebral és la causa més freqüent de discapacitat motora en nens i nenes [1]. S’estima que entre un 2 i un 2,5 per cada mil nascuts a Espanya té paràlisi cerebral, és a dir, una de cada 500 persones. Dit d’una altra manera, a Espanya hi ha unes 120.000 persones amb paràlisi cerebral [2].

L’any 1977, davant la inacció de l’Administració pública, un grup de famílies amb fills afectats de paràlisi cerebral van fundar una associació i van crear un centre per atendre les necessitats educatives i d’assistència terapèutica dels seus fills. A mesura que aquests nens i nenes s’anaven fent grans es va veure la necessitat d’ampliar els serveis de l’entitat. D’aquesta manera, es va crear l’associació ESCLAT [3]. Avui l’associació ESCLAT compta amb (veure Fig. 1):



**Fig.1** Centres relacionats amb Esclatec

- **Centre d'Educació Especial Esclat (1977):** Escola especial concertada amb la Generalitat de Catalunya, que atén alumnes amb paràlisi cerebral i pluridiscapacitat durant l'etapa escolar (3-21 anys). Disposa de 40 places. El centre treballa el currículum escolar adaptat i realitza escolaritat compartida amb centres ordinaris [4]. Esclat gaudeix d'una llarga trajectòria d'innovació pedagògica i posa a l'abast dels alumnes recursos didàctics, relacionals, socials i ambientals, així com suports metodològics i tecnològics avançats, especialment dissenyats per atendre els eixos transversals de comunicació i motricitat.
- **Centre Ocupacional Esclat 2 (1994):** Dona assistència a persones amb paràlisi cerebral o discapacitats similars majors de 18 anys que, a causa de les seves necessitats especials, no poden incorporar-se al món productiu o necessiten d'una formació prèvia per aconseguir la integració laboral.
- **Esclatec (1998):** Centre Especial de Treball, els treballadors del qual són persones amb greu discapacitat. Esclatec ha esdevingut un Centre Especial de Treball de referència per a la inserció laboral de persones amb greus discapacitats. Fabrica productes amb tecnologia desenvolupada en el departament d'R+D+I2 (Recerca + Desenvolupament+ Innovació +Inclusió) propi per al sector de les tecnologies de suport, i per als sectors industrial, logístic i energètic. El departament d'R+D+I2 dissenya productes pensats perquè puguin ser fabricats per persones amb discapacitat i per facilitar la vida de les persones en l'àmbit de la comunicació, la mobilitat i les tecnologies de suport.
- Esclatec col·labora amb l'Ateneu de fabricació de Les Corts, la Universitat Politècnica de Catalunya (UPC) i l'Escola Superior de Disseny i Enginyeria Elisava (UPF). El 2015 signa

un conveni de col·laboració amb l'Empresa Rolser per desenvolupar conjuntament el carret de compra motoritzat Rolser by Esclatec.

- Actualment la plantilla d'Esclatec està formada per 4 enginyers, 1 director, 1 personal administratiu, 15 treballadors amb discapacitat cerebral i 2 treballadores socials que fan d'interfície entre els enginyers i els treballadors amb discapacitat. Puntualment s'hi incorporen estudiants en pràctiques o que estan realitzant el seu projecte final de carrera. La selecció de personal es fa sempre en centres de l'associació Esclat, on s'escullen els treballadors en funció de les seves capacitats i possibilitat d'adaptació a l'instrumental.
- Esclatec pertany a l'associació *Sinergrup* (Grup d'Entitats amb Sinèrgia Social) [5], que és una entitat que agrupa 8 organitzacions d'economia social, sense ànim de lucre, que treballen en l'atenció a col·lectius vulnerables, fonamentalment persones amb discapacitat i trastorns mentals.
- Esclatec està declarada com a entitat d'utilitat pública, fet que li permet gaudir d'incentius fiscals i de certes garanties per part de l'Administració Pública.
- **CADES (2001):** Centre d'Atenció Diürna Especialitzada. El Centre Cades dona servei a persones adultes amb pluridiscapacitat greu. Té una capacitat de 32 persones en règim d'atenció diürna. A causa de les necessitats de suport que requereixen les persones amb pluridiscapacitat usuàries del centre, la part assistencial ocupa una gran part del temps en la vida d'aquestes persones.
- **Residència i Centre de dia ESCLAT Marina (2011):** L'objectiu és afavorir el Projecte de Vida independent de cada persona, amb pluridiscapacitat, amb les millors garanties per desenvolupar-se com a ciutadà. Ofereix 50 places residencials, 4 de respir i 30 en el centre d'atenció diürna. Disposa d'una bugaderia amb un sistema de control de la roba creat pel Departament de R+D+I d'Esclatec i que està gestionada per persones amb discapacitat.

En aquest document, l'objecte d'estudi serà el Centre Especial de Treball Esclatec.

## Idea de negoci

La idea de crear Esclatec sorgeix de la necessitat de continuar el procés formatiu i de realització com a persones del col·lectiu de joves que han passat pel Centre d'Educació Especial Esclat i ja han treballat el currículum escolar adaptat.

Esclatec és un CET (Centre Especial de Treball) que té com a objectiu principal inserir laboralment persones amb discapacitat cerebral. L'objectiu d'Esclatec no és guanyar diners amb la venda d'un servei o producte, com una empresa tradicional, sinó aconseguir millorar la qualitat de vida dels seus treballadors especials.

El que ofereix Esclatec, com a empresa, al públic en general, són productes nous i serveis amb alt component tecnològic i social. El nucli del negoci es basa a dissenyar productes que millorin la qualitat de vida de les persones amb mobilitat reduïda i que ajudin l'accessibilitat i la relació de les persones amb el seu entorn.

## Productes oferts per Esclatec

Esclatec ofereix al mercat diferents línies de productes innovadors.

Dins de la línia de productes per millorar la qualitat de vida es fabriquen cadires de rodes motoritzades, com la cadira ESTEL, que facilita els moviments en espais reduïts i permet fins i tot desplaçaments laterals i en paral·lel a un pla, paret o mobiliari. La cadira ESTEL aporta un nou concepte de mobilitat controlada a través d'una App que proporciona connectivitat amb altres dispositius i que té en compte l'accessibilitat en l'ús. També dins d'aquesta línia ofereixen el carret de compra motoritzat MERCAR [6]. Aquest carret permet la doble opció de conducció: empenyent o estirant, i té una gran capacitat de gir gràcies al disseny de les rodes posteriors. Permet superar desnivells de fins al 10% i la tracció de les rodes suposa una ajuda per pujar esglaons.

Una altra línia de productes la constitueixen els vehicles autònoms industrials. Dins d'aquesta línia fabriquen l'AGV LOGISTIC, o l'AGV CRANC. Són vehicles versàtils, de fàcil instal·lació, i man-

teniment pràcticament nul. El sistema és flexible, s'adapta a qualsevol entorn productiu, i permet que el circuit pugui ser modificat per qualsevol operari. No és necessari fer inversions en canvis d'infraestructura.

Una línia diferent és la de sistemes de control de bugaderies, que permet identificar automàticament les peces de roba a les bugaderies en serveis residencials. Aquestes s'identifiquen a través d'un sistema de radiofreqüència RFID. El software, dissenyat específicament per a aquesta aplicació, controla mitjançant una interfície molt senzilla tota la informació, la qual senyala amb indicadors lluminosos la ubicació on s'han de col·locar les peces de roba.

Esclatec també treballa amb apps mòbils, com Esclatic, l'App de missatgeria instantània per a tablettes i mòbils. És una aplicació pensada perquè l'utilitzin amb diferents graus de dificultats de comprensió, físiques i de mobilitat.

## **Serveis oferts per Esclatec**

Els treballadors d'Esclatec realitzen treballs relacionats amb l'electrònica i la mecànica per a altres empreses. Compten amb l'equipament i les adaptacions necessàries per poder realitzar treballs de qualitat. Tenen convenis de col·laboració amb diferents empreses (MES Engineered Solutions, Bicing, Ecobike...) que els deriven part de la seva producció.

Als tallers es munten quadres elèctrics, plaques electròniques, diferents tipus de cablejats, bicicletes elèctriques, rodes, càmeres i cobertes de bicicletes...

Disposen també d'un taller d'estampació on donen feina a treballadors amb poca afinitat amb la mecànica o la tecnologia. En aquest taller es fan per exemple l'estampació de gorres, samarretes... per a esdeveniments.

També realitzen tasques d'assessorament a professionals per al tracte amb discapacitats. Per exemple, assessorament tècnic a l'hotel Hilton per tractar amb hostes invidents o amb dificultats de mobilitat.

## Missió, visió i valors

Les persones amb paràlisi cerebral han estat tradicionalment apartades del mercat de treball. Possiblement constitueixen el col·lectiu amb més dificultats d'incorporació laboral. A més, en el cas, poc probable, de trobar una sortida laboral sol ser en feines rutinàries sense cap mena de motivació. Esclatec es va plantejar, el 1998, donar feina de qualitat a aquest col·lectiu.

Dignitat	Participació	Formació continuada i adaptada	Innovació	Vocació de servei
Compromís	Qualitat	Professionalitat	Implicació i col·laboració interna i externa	Transparència
	Confiança	Agilitat i dinamisme	Treball en equip	

Fig. 2 Valors d'Esclatec

La missió d'Esclatec és contribuir, des del seu compromís ètic, mitjançant suports i oportunitats, que cada persona amb paràlisi cerebral o altres discapacitats similars, i la seva família, pugui desenvolupar el seu projecte de qualitat de vida, així com promoure la seva inclusió com a ciutadà de ple dret en una societat justa i solidària.

La visió d'Esclatec és ser referents per a les persones amb paràlisi cerebral i les seves famílies, a fi de construir dia rere dia un model exemplar per a famílies, usuaris, administracions i professionals. Mitjançant la innovació, la participació i el compromís, vol inspirar la societat.

## Relació entre el problema social i la idea de negoci

La finalitat de l'empresa és buscar i aconseguir projectes i clients per poder oferir feina a persones amb paràlisi cerebral. Així, contínuament es dissenyen nous productes que facilitin la vida als ciutadans i es cerquen possibles compradors/distribuïdors amb l'objectiu de fa-

bricar aquests productes al taller. És el que es coneix com R+D+I2 (Recerca, Desenvolupament, Innovació i Inclusió).

Es treballa el concepte de disseny inclusiu. El disseny inclusiu consisteix a dissenyar els nous productes pensant sempre en qui els haurà de muntar. Tots els treballadors tenen discapacitats diferents, i en diferent grau. Tant les peces del nou producte com l'instrumental i el material de treball han d'estar adaptats a les necessitats de cada treballador. El seu valor afegit és que els treballadors puguin portar a terme feines amb un cert grau d'especialització, i no únicament tasques rutinàries, és a dir, tasques que aportin valor a la feina dels treballadors.

És un centre singular tant pel tipus de productes i sectors que atén com per les persones que hi treballen. Esclatec no té, ni pretén tenir, afany de lucre. Els treballadors no són competitius quant a productivitat, si els comparem amb els treballadors sense discapacitats.

Entre els reptes que s'enfronta Esclatec destaca la poca flexibilitat que disposa per adaptar-se a canvis en la producció. La seva forma de treballar és constant i amb canvis de context sempre progressius. Assumir creixements en la producció tampoc és fàcil per a Esclatec. Cal contractar nou personal, seleccionat dels mateixos centres d'Esclat. El procés de formació és lent. És un personal que no es pot formar en una setmana. L'adaptació de la maquinària de treball a les necessitats dels treballadors tampoc és immediata.

Cal entendre que, a més, Esclatec té un sostre respecte al nombre màxim de treballadors que pot absorbir. Podria passar dels 15 treballadors actuals a 50 (60 com a molt), però no pas més amb la seva estructura actual.

Un altre repte que té són les moltes dificultats de vendre els seus productes per causa de la natura dels treballadors. Vendre estampetes fetes per discapacitats és molt fàcil, però vendre tecnologia no. En molts casos, els possibles clients es tiren enrere quan s'assabenten que el producte el faran discapacitats. Sovint s'han d'amagar. El fet de ser un CET genera desconfiança en els clients. Els projectes que han anat desenvolupant durant anys han arribat gràcies a la proximitat del client amb algun discapacitat. Les empreses s'estimen més donar-los ajuts econòmics que no pas contractar-los.

També tenen problemes a l'hora de demanar crèdits. Els bancs no volen donar-los hipoteques perquè en cas que no paguessin, tindrien molts problemes d'imatge si fessin fora dels locals treballadors amb paràlisi cerebral.

Un altre dels problemes, que val la pena mencionar, és que tradicionalment els ubiquen en fires de associacions d'assistència i minusvalidesa, i no en fires on puguin promocionar els seus productes. No obstant, darrerament, Barcelona Activa [7] els ha pagat un estand en les dues últimes edicions del SIL (Saló Internacional de la Logística) [8]. La filosofia d'Esclatec és que vol estar present a salons i fires d'innovació tecnològica, ja que és aquí on pot mostrar els seus productes i captar clients.

### **Com es pot resoldre el problema?**

Des dels seus inicis, es va plantejar l'objectiu d'integrar al món laboral persones amb discapacitats que estaven absolutament fora del mercat de treball. Esclatec defensa que, amb els suports necessaris, aquesta tipologia de treballadors pot realitzar feines amb un cert grau de complexitat, i no només tasques rutinàries.

Després d'uns anys, l'objectiu ha estat assolit: a Esclatec se'ls dona feina de qualitat. És molt més integrador treballar en un prototipus d'un disseny innovador que passar-se el dia fent feines rutinàries. Els treballadors d'Esclatec no són simples manipuladors. Defensen que és millor fabricar una cosa de 1000€ que 1000 coses d'1€.

Totes les persones són productives i assoleixen els seus objectius. Només cal donar-los el suport adient. Donades les característiques dels treballadors, cal adaptar la maquinària a les incapacitats específiques de cadascun. S'ha buscat la simplicitat en el disseny amb la finalitat d'aconseguir uns costos de producció baixos i un sistema de muntatge que permeti la seva producció en el Centre Especial de Treball, per exemple, l'acoblament dels tubs sense cap soldadura, de fàcil fabricació per a treballadors amb discapacitats.

Respecte als reptes i problemes esmentats anteriorment, cal esperar que, amb la visualització d'aquest cas i molts d'altres, aquests reptes i problemes es vagin dissolvent en el que considerem la normalitat.



## **Altres empreses fent quelcom similar**

Esclat pertany a una associació, SINERGRUP, on hi ha altres 7 entitats que donen resposta a col·lectius vulnerables, fonamentalment persones amb discapacitat i trastorns mentals.

Aquestes altres 7 entitats ofereixen feines de jardineria, manteniment de boscos, neteja, muntatge de components, envasats, etiquetatges, manteniment d'edificis, artesanía, vigilància d'aparcaments, producció i distribució de productes agrícoles ecològics, etc. Però s'ocupen de col·lectius amb discapacitat intel·lectual o trastorns mentals; no amb paràlisi cerebral.

## **Ubicació del centre de negoci**

Esclatec disposa de departament propi de recerca, desenvolupament i innovació [R+D+I] per al disseny i l'elaboració de productes, amb tecnologia i patents pròpies, per al sector de les ajudes tècniques a les persones amb discapacitat i per als sectors industrial, logístic i energètic.

Esclatec, amb tots els seus departaments, s'ubica al centre de Barcelona. La intenció és crear les condicions de total normalitat en la vida dels seus treballadors que, entre altres coses, utilitzen el transport públic -i no transport especial- per arribar al seu lloc de treball.

## **Previsions de futures produccions i vendes**

Esclatec, per definició, és una empresa inquieta, dinàmica, amb innovacions i progressions permanents. Ho duu a l'ADN. Actualment es troba en un punt de creixement. L'objectiu és poder arribar a fabricar entre 3000 i 4000 carrets de compra motoritzats cada any. Això suposa passar de la producció actual de 40 carrets/setmana a 250. Caldrà també un nou local per instal·lar un nou taller que pugui absorbir aquesta producció. A més, l'objectiu final de Rolser és fabricar-ne 60.000/any, cosa que està totalment fora de l'abast d'Es-

clatec. La seva estratègia, a llarg termini, és anar derivant part de la fabricació a altres CETs propers.

L'Ajuntament de Barcelona s'ha interessat per la cadira esfèrica ES-TEL. Aquesta cadira, en poder maniobrar sense espai, és de gran utilitat per estalviar-se adaptacions en els habitatges de la gent amb discapacitats. Aquesta cadira permet l'estalvi que suposa adaptar entrades, lavabos, passadissos... per garantir la maniobrabilitat.

Juntament amb l'escola Elisava treballa en el disseny de "joguines inclusives". Joguines dissenyades perquè les puguin usar tant gent discapacitada com no. Actualment estan treballant en el disseny de joguines sexuals.

Les vendes estan totalment correlacionades amb la seva producció. Esclatec no produeix res que no hagi estat encomanat amb antelació pels seus clients.

El carro de compra MERCAR ha sortit al mercat amb un P.V.P de 330€ (IVA inclòs).

Quant a la resta de productes és difícil concretar, ja que gairebé tot el que ven es basa en serveis personalitzats a mida del client, i s'estableix un preu diferent gairebé en cada comanda.

## Previsions financeres

Per parlar de les previsions financeres d'Esclatec hauríem de fer, prèviament, un recordatori de la seva trajectòria financera: Esclatec neix al 1996. Des del seu naixement els resultats financers milloren progressivament fins arribar al 2007, any d'inici de la profunda crisi econòmica.

A tall d'exemple cal explicar que, abans de la crisi, una línia de producció rendible era la fabricació d'armaris de control. Es van fabricar armaris per a injectors de ciment, o per a càmeres frigorífiques. Abans de l'arribada de la crisi, fabricaven uns 60 armaris a l'any, i els van demanar augmentar la producció a 120. Era una bona font d'ingrés. Al 2007, amb l'arribada de la crisi, només en venien 20. Amb l'arribada de la crisi van tenir un parell d'anys amb pèrdues. Durant aquests anys van sobreviure gràcies a l'associació Esclat. La caixa co-

muna d'Esclat va ajudar Esclatec durant la crisi. Altres ingressos durant la crisi van ser els serveis domòtics de la Vila Olímpica, de la qual tenen un servei de manteniment.

Amb la crisi econòmica es van quedar sense feina molts dels nois. Es va generar un problema social en desocupar del seu lloc de treball persones amb discapacitat. La Generalitat de Catalunya, conscient del problema, va engegar un pla de viabilitat que consistia principalment en inversió en maquinària.

Cap al 2009, els arriba un contracte amb el servei de Bicing (Clear Channel). Comencen a fer el radiat de les rodes, el cablejat de les estacions i de les mateixes bicis, i tenen un taller de reparacions.

També en aquesta època entra el contracte amb Ecobike (empresa que fabrica bicicletes elèctriques). A partir d'aquí, la part comercial torna a remuntar.

Decideixen adoptar la filosofia de treballar producte propi. En lloc de només fabricar, aposten per innovar i dissenyar. En aquesta línia dissenyen el carro de la compra MERCAR. L'exposen al museu del disseny a Barcelona. Rolser, fabricant nº1 de carros de compra (600.000/any), veu el carret al museu i s'interessa al 2014. Al 2015 es signa un conveni. Esclatec fabricarà el carro, i Rolser oferirà la seva xarxa per comercialitzar-lo. Posen com a condició fusionar els noms Esclatec-Rolser.

Amb la finalitat d'evitar la dependència amb Rolser, decideixen no abandonar el disseny i fabricació d'un carret de compra propi amb prestacions diferents.

També en aquesta línia d'evitar la dependència en un producte concret, no abandonen la fabricació periòdica de AGVs (vehicles autònoms industrials). Fabriquen AGVs per a Hitachi, per a la seva fàbrica d'aires condicionats, i estan negociant la producció de 5 unitats per part d'una fàbrica de cartonatge a Alacant.

Durant aquests anys s'han signat convenis de col·laboració amb la UPC (automatització de cadires), amb l'Ajuntament de Barcelona (ESCLATIC o cadira esfèrica), amb Elisava (joguines integradores), amb Roca (estampació de merchandising per a fires), amb ROLSER (carret de compra automatitzat), amb General Electric (components per aerogeneradors), amb Hitachi (AGVs), amb Ecobike (radiatge de

bicicletes), amb Clear Channel (bicing), amb VolksWagen (AGVs), ... i l'expectativa és que aquesta llista encara creixi més.

## Resultats financers

En el cas d'Esclatec resulta més pertinent parlar de rendiments socials i no tant de rendiments econòmics. Recordem que Esclatec és una empresa social que té com a objectiu principal donar feina de qualitat a joves amb paràlisi cerebral. I això ho ha aconseguit amb nota.

De fet, les despeses de personal representen entre el 82 % (2011) i el 69% (2013) del total dels ingressos. És la partida més important de la institució. Lògic, si l'objectiu final de la institució és donar feina a gent amb paràlisi cerebral.

Esclatec dona feina especialitzada i de qualitat a 15 joves amb paràlisi cerebral, fet que catalitza el seu desenvolupament personal i els ajuda a sentir-se realitzats com a persones. **Això és tot un cas d'èxit social, impensable quan es va començar l'aventura.**

Tot i que entre els seus objectius principals no està l'autosuficiència econòmica, gràcies a la seva activitat productiva han anat millorant el seu autofinançament de forma progressiva i, **en l'actualitat, s'autofinancen amb més d'un 50%**. Amb una trajectòria de millora permanent.

Gràcies al fet de ser un CET, disposen del 50% del salari mínim subvencionat. A més, els treballadors amb minusvàlua estan exempts de la Seguretat Social. Gaudeixen també de l'USAP [9], un ajut supletori de la Generalitat de Catalunya per a discapacitats amb minusvàlues superiors a un cert grau.

És cert que Esclatec necessita, per a la seva supervivència, dels ajuts públics. La partida que suporta quasi la meitat dels ingressos és les *subvencions*; qualsevol retard o dificultat pressupostària de l'administració o patrocinadors de la institució afecta la seva capacitat econòmica de forma important.

És per això que, segons pensem, treballar en la possible via de finançament a través de trucar la porta del Departaments de R.S.C. de les grans corporacions podria ser una via de llarg recorregut (en aquests

moments, el compte *altres subvencions, donacions o llegats* no representa més del 5% del seus ingressos).

## Impacte social

Esclatec està catalogat per la Generalitat de Catalunya com el centre especial de treball amb treballadors **amb la més alta discapacitat d'Europa**.

Treballa la R+D+I<sup>2</sup>, recerca, desenvolupament, innovació, inclusió. La inclusió no suma. Multiplica! Inclusió social a partir de la inclusió laboral:

- Els treballadors aprenen a usar eines amb un cert grau de sofisticació, i veuen que són capaços de fer-ho.
- No només guanyen un salari i guanyen independència, guanyen confiança en si mateixos. Trenquen lligams de dependència amb els pares. Els joves poden fer moltes coses, i en són conscients perquè a la feina realitzen tasques molt més complexes. Marxen de viatge sols, fan amics, companys i col·legues de feina que surten junts i es diverteixen. Surten de casa i deixen d'estar tancats. Ja van tots en transport públic. Rarament agafen transports especials (com feien fa uns anys). Sense la I<sup>2</sup> no haurien assolit aquest nivell d'independència.

L'èxit social no només ha estat assolir aquesta inclusió dels treballadors, sinó un canvi total dels hàbits dels pares i familiars propers.

## Premis

- Premi "ONCE" Catalunya 2001.
- Premi Josep M». Piñol 2001 a la innovació en la lluita contra l'atur.
- Premi Barcelona d'Ofici Emprenedora 2002, a l'Empresa Solidària.
- Premi ACCÉS 2006 de la Fundació Sales a la investigació i solució en accessibilitat.
- Menció Especial del Premi Candi Villafañe de projectes per a la igualtat d'oportunitats i la no discriminació. Ajuntament de Lleida. 2015
- Premi Horta-Guinardo. XXXI edició. 2017

## Preguntes

1. Quins penses què són els trets principals que diferencien l'economia social de l'economia anomenada competitiva?
2. Cerca altres empreses que donin feina a persones amb discapacitat i trastorns mentals. I destaca els trets que diferencia Esclatec de les altres.
3. Identifica els valors centrals amb els que es regeix l'empresa.
4. Identifica els avantatges i desavantatges que tenen respecte a altres empreses.
5. Identifica les febleses financeres que tenen.
6. Identifica els reptes d'operar en una empresa amb forts valors socials.

## Referències

- [1] Rosenbaum, P., Paneth, N., Leviton, A., Goldstein, M., Bax, M., (Abril, 2006). “A report: The definition and classification of Cerebral Palsy”. *Developmental Medicine & Child Neurology*, 49: 1–44. doi: 10.1111/j.1469-8749.2007.00001.x
- [2] [http://www.apamp.org/cifras\\_paraliscerebral.html](http://www.apamp.org/cifras_paraliscerebral.html). Última consulta: Abril, 2018
- [3] <http://associacioesclat.com/es/>. Última consulta: Abril, 2018
- [4] Butlletí d'inf@ncia. Num.58. Juny 2012. Direcció General d'atenció a la infància i l'adolescència. Generalitat de Catalunya.
- [5] <http://www.sinergrup.net>. Última consulta: Abril, 2018
- [6] [http://esclatec.com/ca/rolser-esclatec-ambiente-a-frankfurt\\_2128/](http://esclatec.com/ca/rolser-esclatec-ambiente-a-frankfurt_2128/). Última consulta: Abril, 2018
- [7] <http://www.barcelonactiva.cat>. Última consulta: Abril, 2018
- [8] <http://www.silbcn.com>. Última consulta: Abril, 2018
- [9] <http://empresa.gencat.cat/ca/tramits/tramits-temes/Subvencions-per-dur-a-terme-accions-relatives-a-les-unitats-de-suport-a-lactivitat-professional-en-centres-especials-de-treball-USAP>. Última consulta: Abril, 2018



# 5

## **Magdas Hotel: de refugiados a trabajar en un entorno multicultural**

### **Autores**

#### **Marta Mas-Machuca**

Profesora agregada de la Facultat de Ciències Econòmiques i Socials (FCES) de la UIC.

#### **Ramon Bastida<sup>6</sup>**

Profesor lector de la FCES de la UIC.

#### **Ana Bistué**

Estudiante del grado de ADE de la UIC.

### **Objetivos, áreas de conocimiento y público objetivo del caso**

Magdas Hotel es un caso de emprendimiento social con un doble objetivo. Por un lado, plantea una reflexión sobre cuáles son las

---

6. Para disponer de la nota pedagógica del caso, podéis contactar con [rbastida@uic.es](mailto:rbastida@uic.es)



fuentes de recursos más adecuadas para la financiación de un proyecto de nueva creación. Por otro lado, trata el tema de la integración social y laboral de personas en riesgo de exclusión, como es el caso de los emigrantes. El caso plantea una reflexión sobre la gestión de recursos humanos en ambientes laborales multiculturales.

El caso puede utilizarse en programas de formación relacionados con el emprendimiento y la creación de empresas, especialmente en el ámbito social. También en programas de administración y dirección de empresas, a nivel universitario y de posgrado.

## Introducción

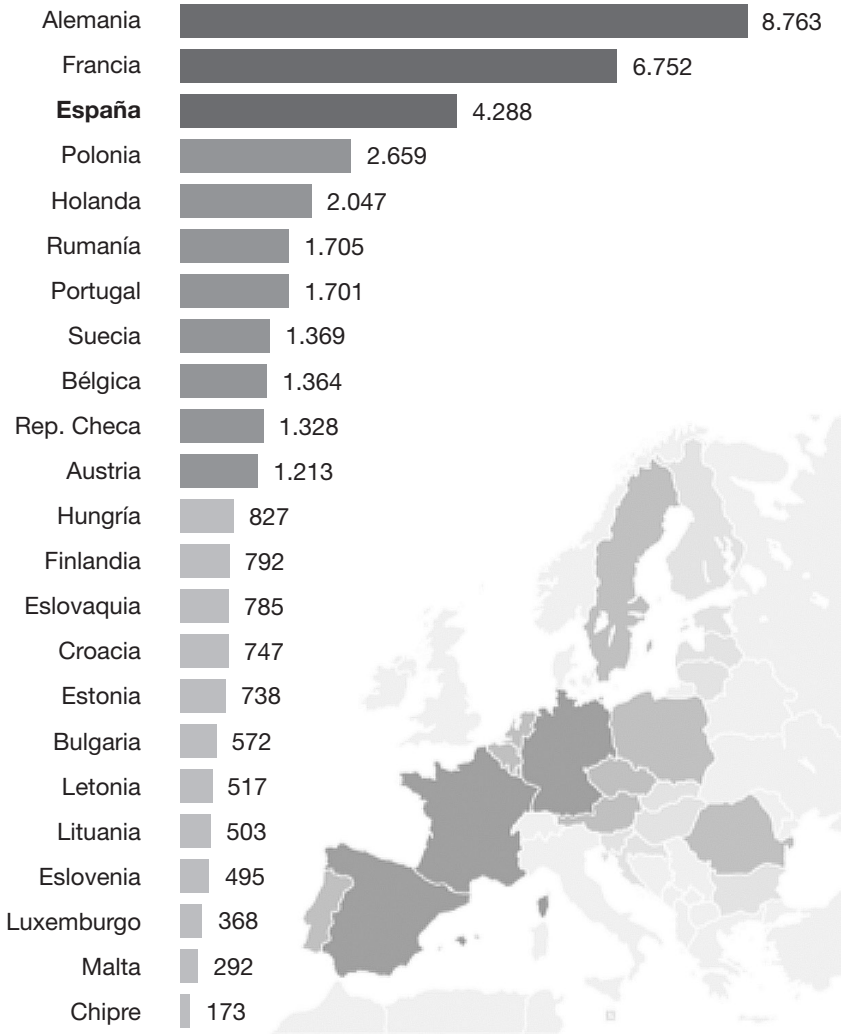
Markus tiene 24 años y llegó de Siria hace 6 meses. Estudió Comercio Internacional en la Universidad de Mosul y llevaba 2 años trabajando en la agrupación de fomento de empresas en Erbil, trabajando en el plan de fomento de nuevas empresas en el campo de la biotecnología. Es una persona alegre e inquieta y que le gusta interactuar con las personas, además de hablar cinco idiomas. Los ataques a la ciudad de Qaraqosh mataron a su padre y dos hermanos y él se vio obligado a huir de su ciudad con lo que llevaba puesto. Su madre y su hermana se fueron con él a un campo de refugiados de Jordania. Después de 5 meses allí, tuvieron la oportunidad de coger un avión y volar hacia Europa. Su destino: Viena.

Según *The Economist*, la cifra de refugiados que actualmente están circulando por Europa sin tener un destino concreto es la más alta desde la Segunda Guerra Mundial. Además, según datos de Eurostat, de los 729.000 refugiados que pidieron asilo entre mayo y octubre de 2015, el 84% tenían una edad inferior a los 34 años, y su edad media era la mitad de la media de edad de la población alemana. Por otro lado, su nivel de formación, al contrario de lo que se podría creer, está al nivel de secundaria e incluso de universidad, en el caso de los refugiados sirios.

En Europa hay una gran crisis migratoria y humanitaria. Miles de personas han huido de sus países y piden asilo en países europeos. Uno de los principales desafíos a los que se enfrentan los refugiados cuando intentan integrarse en sus países de acogida es encontrar un

## Reparto de solicitantes de asilo

Personas a acoger en dos años



Fuente: Comisión Europea

**Figura 1.** Reparto de solicitantes de asilo en los países de la UE (2015)

trabajo. El problema no es solo la dificultad que encuentran los refugiados para conseguir un trabajo, sino la percepción que tiene la sociedad de ellos. Generalmente la gente no quiere acoger a refugiados porque los ven como una amenaza: les van a quitar puestos de

trabajo y van a vivir a costa de ayudas sociales. Magdas Hotel intenta cambiar esta perspectiva o consideración de los refugiados por parte de la sociedad en general. Defienden que si se les da trabajo no van a vivir de ayudas sociales y que a largo plazo aportan valor a la sociedad y contribuirán a la economía del país.

A día de hoy, Markus trabaja en la recepción del hotel con una sonrisa: “Para mí y mi familia, ha sido un nuevo comienzo. Aquí trabajamos gente muy diversa, de culturas distintas, pero es agradable. Estoy feliz por esta oportunidad, porque si no puedes trabajar, la integración en este país es muy difícil para nosotros”.

## **Idea de negocio**

Magdas Hotel forma parte del grupo Magdas Social Business, que lleva a cabo otros proyectos como Magdas comida, Magdas reciclaje y Magdas servicios. La idea de negocio se basa en la definición de empresa social del premio Nobel de la Paz Muhammed Yunus: es un negocio auto-sostenible sin pérdidas ni dividendos que aborda un objetivo social dentro de las normas del mercado actual (Yunus et al., 2010). La organización utiliza todos los beneficios del hotel para pagar salarios y comprar suministros. Todo lo que se obtiene se reinvierte en la compañía.

El proyecto fue creado en 2012 por la Fundación Cáritas y el hotel está abierto desde febrero de 2015. El equipo directivo está formado por Michael Kleinbichler y Gabriela Sonnleitner. Según esta última, el reto más importante para poner en marcha el proyecto fue encontrar el sitio correcto para ubicar el hotel, teniendo en cuenta que tenía que ser un sitio atractivo para los potenciales clientes. Necesitaban un edificio con unas características específicas cerca del centro de Viena y cerca de los transportes públicos. El segundo reto fue crear el equipo adecuado para el hotel. En Austria había un número importante de refugiados que habían pedido asilo, pero no todos estaban interesados en trabajar en el sector turístico, y muchos tampoco cumplían las condiciones para poder trabajar en el hotel (tener una mente abierta para trabajar con personas de otros países, trabajar de cara al público, etc.).

El hotel era una antigua residencia de ancianos que estuvo cerrada durante años. La mayoría del mobiliario se reutilizó del que había en el asilo, con la colaboración de estudiantes de la Facultad de Bellas Artes de Viena y del grupo de arquitectos AllesWirdGut.

La filosofía de este hotel es ser un lugar de reunión entre el personal y los turistas, es decir, un punto de encuentro entre distintas culturas y tradiciones. Por eso los refugiados aportan tanto valor a esta empresa. A los huéspedes les gusta que les hablen en su idioma y que se les haga sentir como en casa.

El hotel coopera con el gobierno de Austria para dedicar una parte del edificio a viviendas para refugiados menores de edad, algunos de los cuales aprenden sobre el sector de la hostelería y la restauración. Ellos son atendidos por trabajadores sociales que colaboran con Cáritas.

## Misión y visión

Este hotel funciona como cualquier otra empresa, pero la diferencia es que no está focalizada en maximizar su beneficio sino en maximizar su apertura y beneficio social. Su principal objetivo es dar una oportunidad laboral a los refugiados. “Es simplemente horrible y sin sentido que los refugiados permanezcan sin trabajo varios años, ya que legalmente no pueden trabajar”, dijo Martin Gantner de Cáritas Viena ante la realidad y drama de la situación de los refugiados en Europa.

Por tanto, se puede afirmar que Magdas Hotel tiene, principalmente, dos objetivos:

- a) Dar trabajo a los refugiados y ayudarles en su integración en la sociedad austríaca.
- b) Concienciar a la sociedad del problema de los refugiados, así como enseñar el potencial que tienen para trabajar y aportar valor.

Alexander Bodmann, presidente de Cáritas de Austria, apuntó también que la finalidad de este tipo de iniciativas no solo soluciona un problema concreto de ofrecer puestos de trabajo sino el de sensibili-

zar a la sociedad sobre este problema : “Queremos que este tipo de iniciativas se realicen en toda Europa. Esto también es una declaración de apoyo a los refugiados, que deben ser autorizados a trabajar”. Consideran que con su ejemplo están cambiando la perspectiva de la sociedad hacia la integración de los refugiados en el trabajo. Cada vez la sociedad está más concienciada del problema, y esperan que en otros países se empiecen a abrir hoteles semejantes al Magdas. En los últimos meses han hablado con gente que está interesada en este negocio e incluso en Berlín se está llevando a cabo un proyecto similar con el Hotel Utopia, y en los últimos meses han recibido llamadas de personas interesadas en poner en marcha hoteles con características similares.

## Recursos humanos

En Magdas Social Business hay actualmente 115 empleados, de los cuales el 50% tiene una baja oportunidad de empleo. Además, colaboran un total de 25 voluntarios.

En concreto, en Magdas Hotel hay 30 empleados, 20 de los cuales son refugiados, que provienen de 16 países diferentes y entre todos hablan 23 idiomas. Los otros 10 empleados son expertos del sector, algunos austríacos y otros extranjeros. Ellos recomiendan empezar primero con una proporción de 10 refugiados por 20 expertos el primer año, 15 refugiados y 15 expertos el segundo y así sucesivamente. La formación de las personas requiere su tiempo, no hay que correr. Sobre todo, porque hay que sacar adelante un negocio. Magdas muestra que el éxito económico y la acción social no son mutuamente excluyentes.

Los refugiados tienen cursos de formación durante su primer año en el hotel a través de la Magdas Academy. Esto les ayuda a hacer bien su trabajo y también es un beneficio a la hora de buscar otro empleo, porque pueden decir que están formados además de tener experiencia. Por otro lado, tienen cursos de formación externos. Además, tienen una trabajadora social que ayuda a los refugiados en lo que puedan necesitar. Les apoya sobre todo emocionalmente, no en relación al trabajo.

En una noticia publicada en *El País* el 5 de diciembre de 2016 sobre la retribución en Magdas Hotel se comenta lo siguiente: “De este modo, por ejemplo, a Hassan y Fati (trabajan en la cocina), los dos de 39 años y naturales de Siria y Gambia, respectivamente, se les aplica el convenio austriaco de hostelería. Igual que el resto de sus compañeros, su salario es de 1.400 euros brutos (1.100 netos) y su jornada laboral de ocho horas. Cotizan; por consiguiente, cobran paro cuando se quedan en situación de desempleo, y eso que ‘nosotros no despedimos’, confiesa la señora Sonnleitner. A pesar de haber tenido un trabajador muy malo en su puesto y que formaba largas filas en la recepción, pero que hacía reír a los clientes, quienes al final le pedían tomarse fotos con él, recuerda José Ignacio.”

No es fácil integrar a un grupo tan variado de personas, de tantas culturas y con idiomas tan diferentes. Por eso también reciben formación de “construcción de equipo”. Sobre todo, se focalizan en la comunicación. Es importante hablar mucho y asegurarse siempre de que la información se ha entendido. La lengua oficial es el alemán, ya que es importante que los refugiados la aprendan para integrarse en la sociedad. Pero también hablan en otras lenguas si es necesario.

No hay ningún límite (ni máximo ni mínimo) para que los refugiados trabajen en Magdas Hotel. Cada persona es distinta y su proceso de aprendizaje también. Por eso no tiene mucho sentido establecer tiempos.

Los refugiados no viven en el hotel. Básicamente porque eso dificultaría su integración. Si viven y trabajan en el hotel, prácticamente no saldrán de allí, y no conocerán a otras personas ni la ciudad misma. Para ellos no solo es importante que los refugiados encuentren trabajo, sino que se integren en la sociedad.

## Marco legal

Magdas Hotel es el primer hotel de Austria que se constituyó como una empresa social. El sector de las entidades no lucrativas tiene una larga tradición en este país. En 2009, más de 3 millones de personas estaban formal o informalmente colaborando con entidades del sector no lucrativo en Austria (BMASK (2009). *Freiwilliges Engagement in Österreich*. 1. Freiwilligenbericht).

La evolución del número de organizaciones relacionadas con el sector no lucrativo ha crecido de forma importante desde 1960, hasta llegar a las 116.556 organizaciones en el año 2010.

YEAR	1960	1970	1980	1990	2000	2005	2010
Number of Associations	42.269	45.734	58.400	78.835	104.203	108.459	116.556

Fuente: Statistics Austria 2011, Austrian Company Register 2012, Millner, Schneider & Meyer 2014

**Figura 2.** Evolución del número de organizaciones relacionadas con el sector no lucrativo en Austria

La mayoría de estas organizaciones están constituidas como fundaciones, sociedades sin ánimo de lucro o empresas sociales, y cooperativas. Las más importantes por tamaño son Cáritas, Diakonie, Hilfswerk, Cruz Roja y Volkshilfe.

## Principales retos

### a) Gestión del equipo multicultural

Todos los refugiados contratados (60% de hombres y 40% de mujeres) han pasado por un periodo de formación y cobran el sueldo básico del convenio austriaco de hostelería (1.450 euros). El principal objetivo en el inicio de la colaboración es que adquieran confianza con el puesto de trabajo y estén a gusto y relajados. Según la dirección del hotel se les ofrecen conferencias y un “entrenamiento intercultural” para prevenir conflictos y mejorar su relación con el país de acogida y entre los propios trabajadores. Este punto queda ilustrado con la siguiente afirmación realizada por la dirección del hotel: “Llegan de otras culturas y situaciones difíciles. Se les exige mucho y yo admiro su capacidad, están muy motivados”. Conseguir que estén motivados es una difícil tarea ya que vienen con historias y pasados muy duros que les dificultan su estabilidad emocional para trabajar.

Trabajar en una empresa en que los empleados son de tantas nacionalidades con culturas y costumbres diversas puede ocasionar algún incidente en la comunicación entre empleados o en-

tre empleados-jefe, diferentes conductas, prioridades y valores, falta de cohesión en el equipo generada por una posible desconfianza. No obstante, hay quien afirma que trabajar en entornos multiculturales es una riqueza en el sentido que tienen una mayor creatividad e iniciativa dada en este caso por la supervivencia. En este caso, pueden trasladar mejores prácticas de sus experiencias anteriores de otros estudios o trabajos a la realidad de un hotel y la diversidad de origen puede ayudar a satisfacer las necesidades también de clientes multiculturales. Por ejemplo, una pareja que se alojó en junio de 2016 afirmaba: “Los desayunos son un poco distintos a lo que acostumbramos por el hecho de que está regentado por refugiados. Un consejo: sacad el desayuno al jardín, que está genial”. Otra que estuvo en el verano de 2015, sobre el desayuno afirmaba: “El desayuno variado y multicultural, desde el croissant hasta el hummus y el falafel”. Todo esto aporta un valor añadido y diferencial al resto de hoteles.

Además, en este tipo de equipos, las personas suelen ser más abiertas y tolerantes y más dispuestas a aprender y mejorar. También se espera que los trabajadores cooperen y se ayuden los unos a los otros y así trabajar en un ambiente de comprensión y ayuda entre todos. Uno de los clientes alojados en el hotel afirmaba: “Un hotel básico, pero con todo lo necesario y un personal muy agradable”. Para un hotel, resulta muy importante que el personal sea amable y atienda de la mejor manera a los huéspedes.

Finalmente, que sea un proyecto social en general gusta a la gente. Algunos huéspedes lo expresan y valoran de esta manera: “Un antiguo hotel renovado y gestionado como un proyecto de economía social de Cáritas. Buen servicio e instalaciones recientemente reformadas, con mucho gusto. Repetiré”. Otro cliente muy satisfecho que viajaba por negocios en febrero 2017 llegó a afirmar: “Este hotel no es apariencia: ¡todo está lleno de sustancia y fondo!”.

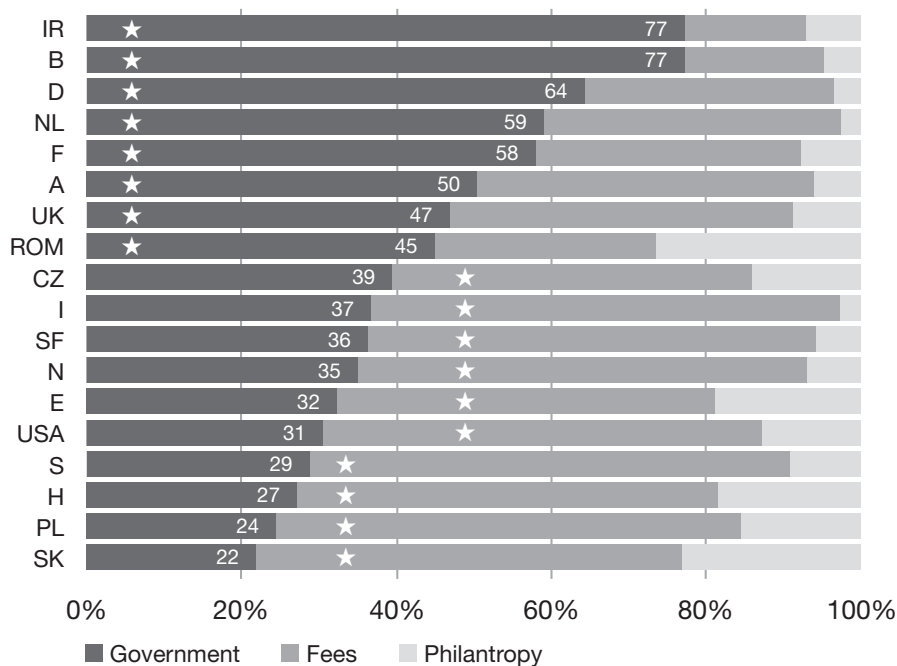
## **b) Conseguir financiación para poner en marcha el hotel**

Tal y como se ha afirmado antes, el hotel es una iniciativa social inspirada por Caritas, pero también tiene su vertiente de negocio y su viabilidad económica.



La financiación para poner en marcha el proyecto fue uno de los principales retos del equipo directivo. La inversión inicial subía a 1,5 millones de euros, que eran necesarios para poder rehabilitar el edificio donde debía ubicarse el hotel, y para poder empezar su actividad con un colchón financiero que les permitiese empezar con garantías.

Las entidades no lucrativas que realizan su actividad en Austria suelen obtener el 50% de la financiación necesaria del Estado, y el resto de donantes, o de ingresos que provienen de las ventas de productos y servicios. Como puede verse en el siguiente cuadro, estos porcentajes varían en función de los países:



Fuente: The Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project 2004

**Figura 3.** Fuentes de financiación de las entidades no lucrativas en distintos países

Como se puede apreciar en el cuadro anterior, en países como Irlanda o Bélgica, el Estado dedica más recursos a la financiación de proyectos no lucrativos. En cambio, en países como Estados Unidos, Polonia o Eslovaquia, la inversión es inferior.

El Magdas Hotel dispone de 78 habitaciones. El precio oscila entre

los 75–80 euros por una habitación doble, y según datos de enero 2016, la tasa media de reserva ronda un 65%. Hasta el momento, la mejor tasa conseguida, de octubre del año 2016, ha sido del 84%. En este sentido, Gabriela Sonnleitner, directora ejecutiva del Magdas Hotel, decía:

“Estamos muy satisfechos de la tasa media de reservas que hemos conseguido hasta el momento, puesto que está muy cercana al promedio de reserva del resto de hoteles de Viena. Nuestro objetivo es llegar al 75% de tasa media de reserva en 2017, para poder alcanzar el *break-even point*.”

Los ingresos del hotel vienen básicamente de las habitaciones, del servicio de cafetería y también de los eventos que se realizan en el hotel (alquilan una parte del local).

## Preguntas

- a) Proponer un sistema de financiación que permita cubrir la inversión inicial del Magdas Hotel, teniendo en cuenta que el equipo directivo ha decidido no utilizar fondos públicos. ¿Cuáles serían las posibles vías de financiación? ¿Cuáles son las vías que más le convienen al hotel? ¿Cómo afectaría cada vía a la sostenibilidad económica del mismo?
- b) Teniendo en cuenta que incrementar en un 10% la tasa media de reserva no va a ser fácil para el hotel, puesto que en Viena existe una importante competencia en el sector hotelero, ¿qué acciones podría tomar el hotel para intentar reducir el *break-even point*, y así poder entrar en beneficios?
- c) Teniendo en cuenta las políticas y prácticas que realiza de manera habitual el departamento de RRHH (selección de personal, formación y desarrollo de carrera profesional, retribución, evaluación del desempeño, entre otras) identificar qué características son las que hacen particular el caso de Magdas Hotel. Si usted formara parte de la dirección del hotel, ¿qué acciones concretas plantearía sobre el proceso de selección, formación, evaluación del desempeño y satisfacción/motivación de los empleados?

- d) Ante la siguiente afirmación, “una empresa que cuenta con un equipo multicultural es una riqueza. La diversidad de culturas en el equipo enriquece la toma de decisiones y fomenta el trabajo en equipo”, valore si se aplica o no al caso de Magdas Hotel. Justifique la respuesta con ejemplos concretos.

## Referencias bibliográficas

- <http://www.ideellarena.se/wp-content/uploads/2016/02/reinhard-millner.pdf>
- [http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Asylum\\_statistics/es&oldid=353137](http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Asylum_statistics/es&oldid=353137)
- <https://www.startnext.com/magdashotel>
- <http://www.magdas.at/>
- <http://www.ll2ii.eu/en/magdas-hotel>
- <https://www.siceurope.eu/sic-themes/migration/new-kind-employment-training-refugees-magdas-hotel-vienna>
- <http://www.economist.com/news/business/21679791-businesses-could-benefit-and-refugees-integrate-faster-if-newcomers-europe-were-able>
- <https://www.equaltimes.org/the-trend-setting-vienna-hotel-run?lang=es#.WJIUGFPhDcs>
- <http://news.nationalpost.com/life/travel/shelter-from-the-storm-viennas-new-cool-affordable-magdas-hotel-is-staffed-entirely-by-refugees>
- [http://www.melange.at/wp-content/uploads/2016/04/magdas-HOTEL\\_2016-2.pdf](http://www.melange.at/wp-content/uploads/2016/04/magdas-HOTEL_2016-2.pdf)
- [https://www.caritas.at/fileadmin/storage/global/pdf/Jahresbericht/108688\\_Jahresbericht\\_2015\\_EN\\_SCREEN\\_V4.pdf](https://www.caritas.at/fileadmin/storage/global/pdf/Jahresbericht/108688_Jahresbericht_2015_EN_SCREEN_V4.pdf)
- Yunus, M.; Moingreau, B.; Lehmann-Ortega L. (2010). Building Social Business Models: Lessons from the Grameen Experience. Long Range Planning 43, 308-325.

# 6

## Mescladís: gestió estratègica de la diversitat en una entitat sense ànim de lucre

### **Autora**

**Alexandra Simon Villar**<sup>7</sup>

Professora lectora UAB

Facultat: Economia i Empresa

Àrea: Organització d'Empreses

<http://mescladis.org>

### **Objectius del cas i audiència**

Els objectius d'aquest cas són els següents:

- En primer lloc, el cas té com a principal objectiu familiaritzar els estudiants amb el concepte d'emprenedoria social. Això és important a causa del creixent interès per les empreses i organitza-

---

7. Per disposar de la nota pedagògica del cas, podeu enviar un email a [alexandra.simon@uab.cat](mailto:alexandra.simon@uab.cat)

cions socials, tant des del punt de vista de l'empresa com des del punt de vista del client. A més del concepte d'emprenedoria social, es troba en una etapa de creixement i pot representar una possible via de futur per a l'ocupació en un context de crisi.

- En segon lloc, el cas vol millorar les competències dels estudiants a identificar factors claus d'èxit i determinar els riscos de les organitzacions així com la proposta de passos estratègics a seguir un cop valorada la situació en què es troba l'organització.

Aquest cas està dirigit als estudiants de grau i de postgrau especialment interessats en temes relacionats amb l'Emprenedoria Social i la Direcció Estratègica. Per tal d'obtenir el màxim profit d'aquest cas, els estudiants han de tenir almenys un nivell introductorï sobre fonaments d'Estratègia Empresarial i d'Emprenedoria.

## **Introducció**

Mescladís és una entitat sense ànim de lucre que opera des de l'any 2005 i té com a principal objectiu promoure la cohesió social a Barcelona per afavorir drets i oportunitats per a tots els ciutadans, així com una convivència cultural enriquidora. La idea inicial va sorgir per constituir un projecte que tingués un impacte positiu en temes referents a la gestió de migracions. Aquest horitzó es va ampliar per incloure, de manera més general, la cohesió social i ciutadania multicultural, construïda des de la seva iniciativa principal, una iniciativa d'Economia Solidària anomenada Programa Cuiant Oportunitats. El programa ofereix formació de cambrers i ajudants de cuina a col·lectius privats d'oportunitats, especialment immigrants que poden o no estar en situació irregular, per a la seva posterior inserció sociolaboral. El programa vol fomentar la capacitat i voluntat d'arrelament de les persones que tenen dificultats per millorar el seu accés a la feina. La iniciativa també reivindica des del seu posicionament de caràcter econòmic, és a dir, pretén que permeti l'accés a condicions de treball que allunyin els participants de situacions d'explotació i injustícia laboral. El programa Cuiant Oportunitats compta amb el suport de la comunitat que contribueix econòmicament en el Restaurant-Escola, l'Espai Mescladís, un espai social i gastronòmic.

Tal com comenta el líder del projecte, Martín Habiague:

*Nosaltres ens recolzem sobre aquest programa base (cuinant oportunitats), que és un itinerari d'inserció sociolaboral, formem cuiners i cambriers, oferim una formació integral. Aquesta formació presencial es complementa amb pràctiques en empresa, que poden generar ofertes d'ocupació. Una part molt important d'aquesta iniciativa és que nosaltres no treballem amb col·lectius en risc d'exclusió, sinó amb col·lectius en exclusió, gent que està en situació irregular.*

El cas està dividit en vuit apartats principals. A més d'una introducció sobre l'organització i els seus principals objectius, en segon lloc, es parla dels seus valors. Una tercera part explica les principals activitats i iniciatives que es desenvolupen en els diferents àmbits d'actuació de l'organització. En l'apartat quatre es detalla el procés de desenvolupament així com les dificultats trobades en el camí per passar a explicar, en el següent apartat, com es finança l'organització. El model de negoci i la relació de Mescladís amb els seus competidors es troben a l'apartat sis, que continua amb el detall de l'estructura organitzativa i les persones que hi treballen. Finalment, el cas conclou explicant quins son els propers passos a seguir per a Mescladís.

## **Compromís i valors**

Els valors de Mescladís s'encaren a ajudar a promoure nous consensos socials des del diàleg, la trobada i la diversitat com a valor i el dret a migrar com a principi. La base del projecte es basa en la idea que el tracte a les minories, i especialment als immigrants, reflecteix la qualitat democràtica d'una societat. Barcelona és una ciutat oberta i plural, però a la qual encara li resta molt camí cap a la construcció d'una acomodació en igualtat de drets i oportunitats entre totes i tots els veïns, independentment del seu origen.

Aquests valors es basen també en un compromís amb el consum responsable i sostenible, conscients que les injustícies en les relacions nord-sud, i les precàries condicions de vida en les societats d'origen, tornen dramàtica la realitat migratòria. El projecte es basa doncs en un eix educatiu i pedagògic, però també en un eix de sostenibilitat i de respecte cap al medi ambient.

*Cuinant oportunitats és la base del projecte, perquè és on tenim més impacte, on veiem un canvi en les persones. La iniciativa s'acompanya de dos tipus de treball més: hi ha un primer eix de desenvolupament comunitari, de dinamització de barri on treballem amb nens, gent gran, etc., normalment a través de la cuina com a eina. També estem en mercats els caps de setmana amb els nostres productes, en diferents mercats de Barcelona, tenim una programació de tallers que giren entorn a diversos temes: sostenibilitat, diversitat, infància i aprendre a saber fer. Treballem també amb temes de sensibilització, utilitzant l'art com a eina social. El segon eix, el que acaba de tancar Mescladís com a projecte és el tema de la sostenibilitat des d'una mirada àmplia: sostenibilitat econòmica del nostre projecte, sostenibilitat mediambiental, per exemple, escollint els proveïdors i, finalment, la sostenibilitat social i també emocional del nostre equip.*

## **Cura ambiental, proximitat i comerç just**

Des del principi, la iniciativa està compromesa amb una perspectiva de la vida basada en la sostenibilitat. Els seus productes i el vincle amb els proveïdors són fonamentals ja que comparteixen els valors de cohesió social, respecte al medi ambient i als drets humans amb empreses, cooperatives i grups humans afins com La Fageda, La Kosturica i El Llevat, L'Olivera, Cal Valls, que són la base de la seva oferta gastronòmica.

Des de l'Espai Mescladís es promou el consum de productes de proximitat i sostenibles: iogurts i gelats de La Fageda, verdures i fruites d'agricultura ecològica de La Kosturica i El Tros d'Ordal, productes de la Xarxa de Consum Solidari, suc d'agricultura ecològica de Cal Valls, els vins de la cooperativa L'Olivera o cerveses artesanes Les Clandestines, 08 o Almogàvers. Així mateix, han eliminat l'aigua embotellada: es serveix aigua que ha estat filtrada en el mateix moment de servir-la. Aquesta aigua està lliure de productes químics, no ha estat envasada, ni emmagatzemada, ni transportada i és respectuosa amb el medi ambient.

A més, molts dels seus alumnes, especialment els joves immigrants sense oportunitats igualitàries, provenen de països en els quals poblacions senceres estan en perill i grans cadenes alimentàries vulnereu els seus drets sense tenir en compte criteris de justícia social, ni de sostenibilitat ambiental o social. Per això, el compromís de Mescladís està estretament vinculat a la presa de consciència per no reproduir pràctiques que excloquin o permetin majors exclusions en cap lloc del món.

## Principals activitats de Mescladís

### Inserció sociolaboral: cuinant oportunitats

Tal com s'ha comentat anteriorment, la iniciativa base de Mescladís és el Programa Cuinant Oportunitats, una proposta de formació per a persones que arriben a Mescladís –sovint després del seu pas per diverses institucions socials– amb una trajectòria caracteritzada per baixes o nul·les oportunitats d'inclusió en el mercat laboral.

El projecte els brinda formació específica i tècnica en cuina i hostaleria, de caire teòric i també amb hores pràctiques per aprendre a fons els coneixements bàsics per exercir en cuina o sala. En aquesta formació, també s'inclouen coneixements de cultura gastronòmica, nutrició, higiene i seguretat alimentària, o de tracte a clients amb necessitats específiques com els celíacs. La formació es complementa amb classes d'habilitats socials impartides per psicòlegs, classes d'art teràpia i de teatre.

L'objectiu del programa és oferir vies d'inserció a la societat, i per això la formació és contínua i flexible. Si hi ha vacants, cada mes ingressen al programa nous estudiants, i d'acord als seus nivells específics de coneixement, reben els mòduls més adequats. Cuinant Oportunitats ha crescut exponencialment en els darrers anys, i actualment té aproximadament uns 70 titulats anuals.

*La ràtio d'ocupació, que és com mesurem l'èxit de l'itinerari, amb un treball o contracte que permeti un situació de regularització, és aproximadament del 30% anual (l'any 2015 va ser del 35%), tot i que sabem que més tard o més d'hora molts acaben per resoldre, d'una manera o altra, la seva situació ja que el sector de l'hostaleria a Barcelona, malgrat la crisi, és molt dinàmic.*

### Altres projectes i iniciatives de base social

#### Tallers

Mescladís ofereix una sèrie de tallers que promouen la trobada intercultural i la reflexió social utilitzant la cuina com a eina i llenguatge. La proposta de tallers de Mescladís busca conformar-se com



a punt de trobada entre cultures, fent servir la cuina com a pretext. En la preparació de cada taller, hi ha persones de la comunitat que desitgen compartir la seva història, els seus sabers i sabors, els conflictes o les esperances que les van portar fins a una nova ciutat, i sovint, un nou país.

Els tallers també permeten que els participants s'endinsin en el món de la cuina així com entendre les seves implicacions mediambientals i socials. A Mescladís, cuinar i menjar són una excusa per festejar la diversitat i promoure una societat justa.

### *Tallers interculturals*

Els tallers es plantegen per a adults i gent gran. Busquen una oportunitat per ampliar xarxes de trobada i des d'aquí obrir espais per reflexionar sobre temes de l'agenda pública quotidiana vinculats a la multiculturalitat com a fenomen de la ciutat, però també a nivell global.

### *Desenvolupament comunitari*

En el marc del projecte Cuintant Oportunitats, sorgeix la necessitat d'anar més enllà, d'ampliar la incidència en la comunitat, obrint vies de diàleg, coneixement i acomodació entre totes les parts.

En vista d'aquest objectiu es crea l'any 2011 l'àrea de Desenvolupament Comunitari, àrea en què s'involucren diferents actors socials sensibles a la realitat multicultural, immigrant i diversa.

Dins d'aquesta àrea s'encabeix el programa Diàlegs Immigrants, un programa d'art social que es constitueix com l'eix principal de treball de l'àrea de Desenvolupament Comunitari. L'objectiu del programa és la utilització de l'art com a eina per reforçar el sentit de pertinença i, per tant, la xarxa comunitària. La iniciativa combina activitats de dinamització comunitària utilitzant la fotografia com a eina documental i de sensibilització.

Partint del coneixement de la comunitat, mitjançant la recuperació de les històries de vida dels seus integrants, es creen instal·lacions urbanes que busquen incidir positivament en els espais públics, convidant a reflexionar sobre el fet migratori.

## El camí/dificultats

Els inicis de Mescladís estan vinculats a la recerca d'un horitzó multicultural inclusiu a Barcelona. Per això, el programa Cuinant Oportunitats es va conformar com una iniciativa des d'on construir més i millors oportunitats per a les poblacions excloses, principalment immigrants. Tanmateix, el camí no sempre va ser fàcil; en paraules de Martín Habiague:

*Jo m'he trobat amb moltes facilitats en el desenvolupament de Mescladís durant aquests anys. La conclusió que en trec és que, si tens un projecte de veritat, trobes recolzament, i aquesta és l'experiència de Mescladís. Per altra banda, hi ha una sèrie de dificultats des de l'administració, on hi ha un marcat discurs a favor de l'emprenedoria, però en la pràctica real el marge d'actuació, d'iniciativa per poder desenvolupar projectes, és limitadíssim. És molt més fàcil desenvolupar un projecte a la resta d'Europa que aquí, i les dificultats que se't presenten són innumerables: des de plans d'ús dels barris que no tenen en compte les seves realitats diverses fins a restriccions horàries i d'activitats, d'acceptació de la diversitat, etc. L'administració és un soci que posa moltes barreres.*

## Sostenibilitat econòmica

Mescladís és un projecte sostenible econòmicament gràcies sobretot a les aportacions dels ciutadans que utilitzen els seus serveis. L'Espai Mescladís, un bar-restaurant i escola, al costat d'altres activitats econòmiques com el càtering i diferents tallers, proporcionen aproximadament el 90% del seu pressupost. Aquest autofinançament s'utilitza per innovar i tirar endavant nous projectes. La resta dels seus ingressos provenen de diverses institucions socials amb les quals col·laboren, com la Diputació de Barcelona, Ajuntament de Barcelona, Generalitat de Catalunya, entre d'altres, que aporten part dels fons necessaris per sostenir l'oferta formativa i hi deriven usuaris. En el mateix sentit, un gran nombre d'entitats socials de la ciutat compten amb Mescladís per enviar-hi persones que poden beneficiar-se del programa. Des de fa anys compten amb el suport de Càritas, que a més de contribuir econòmicament els deriva un elevat percentatge

d'alumnes. Càritas ha estat clau per reforçar el projecte. Coincideixen amb ells en la posició no assistencialista respecte a la població migrant, i al llarg d'aquests anys s'han construït diferents modalitats de suport mutu.

## **Model de negoci/competència**

El model de negoci de Mescladís es basa a donar un bon servei als clients, analitzant les necessitats del barri, i maximitzar-ho des d'un punt de vista econòmic. Els clients són gent del barri, turistes i persones que han conegut el lloc a través dels mitjans de comunicació. En relació amb la competència, Martín Habiague afirma:

*Nosaltres mai no ens posicionem, mai hem fet una anàlisi de mercat. En el nostre model de negoci mai posicionem Mescladís com un competidor en el sector de l'hostaleria, som un col·laborador en el sector perquè col·laborem amb restaurants de proximitat, els considerem com a possibles partners per oferir una sortida laboral als nostres alumnes. La mateixa aproximació la tenim per a una nova cervesa que estem desenvolupant. No ens posicionem com a competidor en el món de la cerveseria artesanal, malgrat que a la pràctica ho acabarem essent, almenys des de la perspectiva dels actors que hi pugui haver en el sector. Nosaltres no veiem competidors, veiem possibles socis a fi que un alumne faci una pràctica o tingui un contracte, la mirada canvia. Amb la cervesa igual, nosaltres volem ser una escola del món de la cervesa i poder col·laborar amb els diferents actors que hi ha en aquest món.*

## **Estructura organitzativa: les persones**

Mescladís impulsa oportunitats per a persones que tenen difícil accedir a un lloc de treball. Moltes són migrants a qui se'ls neguen els seus drets de ciutadania, sobretot el dret al treball. Una part important de les persones responsables de tirar endavant Mescladís són ex alumnes i alumnes de la seva pròpia escola. La resta de l'equip està compost majoritàriament per persones que coneixen en primera persona l'experiència de migrar.

Martín Habiague és el fundador i director de Mescladís, i està acompanyat d'un equip gestor de sis persones, que coordinen l'iniciativa, amb diferents responsabilitats en el programa Cuiant Oportunitats, l'Espai Mescladís, així com les diferents propostes de tallers i desenvolupament comunitari. Totes i tots aporten les seves múltiples experiències en el disseny i execució de les seves iniciatives. A més, l'equip operatiu de Mescladís disposa de set persones més que assumeixen diferents responsabilitats a l'Espai Mescladís i activitats vinculades a la participació en mercats, càterings i realització de tallers. S'encarreguen de portar el projecte dia a dia, així com de garantir les fonts.

## El futur

En línia amb l'eix de la sostenibilitat, el futur de Mescladís va molt lligat al nou projecte de creació d'una cervesa artesanal. La idea del projecte es basa en poder augmentar la contractació de l'organització amb l'objectiu de doblar, en cinc anys, l'equip de treball i també la facturació. El projecte cervesa s'estructura en dos àmbits: en primer lloc, reforçar la part de la formació, i en segon lloc, millorar l'arribada al mercat, ja que el consum de cervesa artesanal és un mercat en gran creixement i permet la formació de diversos perfils, com tècnics cervesers, comercials, etc. Així s'amplia el ventall de perfils professionals per poder formar i contractar per part de Mescladís.

Respecte a l'estratègia de Mescladís, actualment s'està treballant amb la consultora 180° per desenvolupar el pla estratègic per als propers 5 anys, focalitzant tres àmbits com a eixos del projecte: dota l'àrea educativa d'una estratègia i una estructura; en l'àmbit econòmic reforçar l'autosuficiència però també la captació de fons sobretot per al projecte cervesa i per a l'àmbit educatiu; i finalment, veure l'encaix del projecte cervesa en l'organització.

*Cada any ens plantejem quins són els nostres objectius econòmics, fet que ens permet la sostenibilitat. Som un projecte de supervivència, hem de tancar cada any de manera equilibrada, gestionar les persones i els diferents àmbits de treball en els quals podem incidir.*

## Preguntes

1. Quins creus que són els principals factors d'èxit de Mescladís?
2. Com creus que s'ha reorientat l'organització al llarg del temps?
3. Quins són els principals riscos que afronta Mescladís?
4. Quins són els propers passos estratègics que hauria de donar Mescladís?

# 7

## SaóPrat: reconstruyendo el futuro

### **Autores**

#### **Esther Hormiga<sup>8</sup>**

Profesora del Departamento de Empresa  
Universitat de Barcelona

#### **Lizbeth Arroyo**

Investigadora en Emprendimiento  
Universitat de Barcelona

#### **Jaume Valls i Pasola**

Profesor del Departamento de Empresa  
Universitat de Barcelona

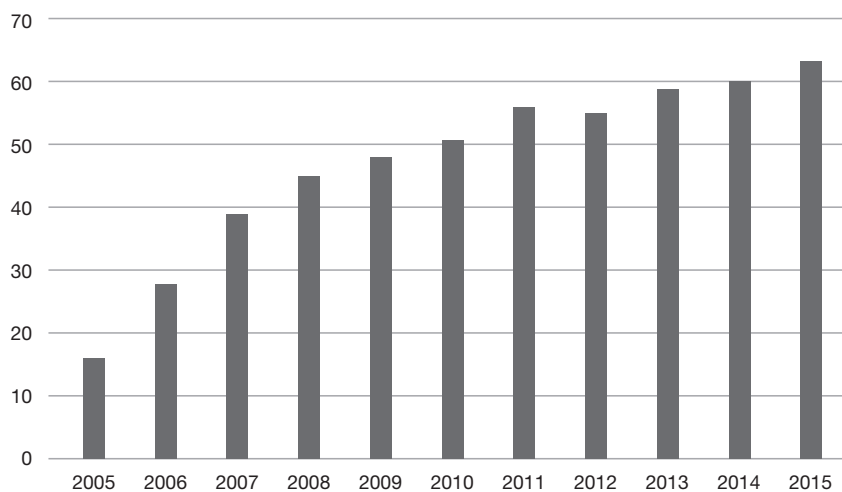
### **Introducción**

En el año 2004 tres asociaciones religiosas -Teresianas, Maristas y Concepcionistas- se reúnen ante la necesidad de dar una respuesta a los niños y jóvenes en situación de vulnerabilidad del barrio de Sant

---

8. Para disponer de la nota pedagógica del caso, podéis contactar con [ehormiga@ub.edu](mailto:ehormiga@ub.edu)

Cosme y Sant Jordi-Ribera Baixa, en el Prat de Llobregat. El objetivo principal de este encuentro era proponer acciones para que los jóvenes recuperaran la motivación y fueran capaces de desarrollar sus competencias y capacidades. Así nace la asociación SaóPrat, una entidad socioeducativa sin ánimo de lucro creada para acompañar a niños y jóvenes en situación de vulnerabilidad y de exclusión social. Se pusieron en marcha distintos proyectos formativos y de orientación laboral pero la junta directiva, con su directora Cata González al frente, sabía que se podía hacer mucho más. Era fundamental dar un paso más, los jóvenes necesitaban la oportunidad de poner en práctica las competencias que estaban adquiriendo y entrar en el mercado laboral. Tres años después de haber creado la asociación, su junta directiva funda la empresa de inserción SaóPrat SL., cuyo objetivo principal era que generara oportunidades laborales en el sector de la construcción, específicamente en el ámbito de las reformas.



Fuente: FEICAT, 2017

**Figura 1.** Número de empresas de inserción inscritas en el registro (2015)

En España, las empresas de inserción nacen como instrumento para luchar contra la pobreza y la exclusión social. Son proyectos empresariales que buscan el equilibrio entre el objetivo empresarial de la rentabilidad económica y el impacto social que se produce a través de la inserción laboral de los beneficiarios. Estas empresas deben seguir ciertos requisitos como, por ejemplo, mantener un porcentaje mínimo de trabajadores que se encuentren en proceso de inserción -entre el 30% y el 60%- o aplicar, al menos, el 80% de los resultados obteni-

dos en cada ejercicio económico a la mejora o ampliación de las estructuras productivas y de inserción (Confederación Empresarial Española de la Economía Social, 2017).

La evolución del número de empresas de inserción inscritas en Cataluña hasta el año 2015 fue creciente, tal y como se observa en la Figura 1, pasando de 16 a 63 en un período de diez años.

En Cataluña actualmente existe un total de 58 empresas de inserción, de las cuales más del 30% se concentra en el Barcelonès, comarca catalana más poblada con diferencia -2.232.000 habitantes-. El Baix Llobregat es la comarca donde se encuentra SaóPrat; tiene una población de 809.00 personas y hay cinco empresas registradas. Las otras cuatro empresas localizadas en la comarca se dedican a las siguientes actividades:

- Recibaix: gestión de residuos y servicios medioambientales.
- Solidança: gestión de residuos medioambientales y comercio de productos de segunda mano.
- Cuina Justa: gestión de cocinas externas y comedores.
- Brins d'Oportunitats: servicios de limpieza, transportes y mudanzas.

Tal y como muestra la Tabla 1, la actividad a la que se dedican un mayor número de empresas en Cataluña es la relacionada con espacios verdes -16 empresas-. De este modo, casi un 30% presta servicios como el cuidado de parques y jardines, cultivo agrario ecológico o servicios forestales. La siguiente actividad con mayor representatividad es el comercio al detalle, por lo que una de cada cuatro empresas vende productos reciclados y de segunda mano. En tercer lugar se encuentran las empresas dedicadas a la construcción y reformas, con un total de 14. En este grupo se encuentra una de las dos divisiones de la empresa SaóPrat. Otras actividades representativas dentro de las empresas de inserción es la de gestión de residuos -13- o de la limpieza -12-. La otra división de la empresa SaóPrat -Inmenta- ofrece servicios de Diseño Multimedia y es la única empresa de inserción que se dedica a esta actividad en Cataluña.

Después de más de 10 años desde su fundación SaóPrat continúa estando en esta lista. Cada año pasan un mínimo de 25 jóvenes por la empresa, de los cuales el 70% retoman itinerarios formativos y uno de cada cuatro se incorpora al mundo laboral. Los datos muestran el impacto que este proyecto está teniendo en la comarca del Barcelonès y



el Baix Llobregat. Para llegar hasta aquí, la junta directiva ha tomado decisiones estratégicas clave y planteado distintos cambios organizativos que han supuesto que el proyecto se reinvente a lo largo de estos años. Convertirse en una empresa económicamente más sostenible es el desafío que ahora afrontan, y no pararán hasta conseguirlo. A continuación analizaremos el origen del proyecto, su cartera de servicios, así como los principales retos a los que se enfrentan actualmente.

SECTOR DE ACTIVIDAD	Nº DE EMPRESAS	% DE EMPRESAS
Espacios Verdes y Jardinería	16	27,5%
Comercio al detalle	15	25,8%
Construcción y Reformas	14	24,1%
Gestión de residuos	13	22,4%
Limpieza	12	20,6%
Alimentación y Restauración	9	15,5%
Asesoramiento y formación	9	15,5%
Mudanzas	9	15,5%
Montajes	9	15,5%
Restauración	6	10,3%
Lavandería	4	6,8%
Conserjería y vigilancia	3	5,1%
Confección y textil	3	5,1%
Logística	2	3,4%
Artes gráficas	2	3,4%
Mantenimiento maquinaria	1	1,7%
Diseño y multimedia	1	1,7%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de FEICAT (2018) y la Generalitat de Catalunya (2018)

**Tabla 1.** Tipo de actividad a la que se dedican las empresas de inserción en Cataluña (2018)

## SaóPrat: origen y evolución de un proyecto empresarial

Desde su fundación en 2004, la asociación SaóPrat puso en marcha distintos proyectos de formación e inserción laboral para jóvenes en situación de vulnerabilidad y de exclusión social. Entre los distintos planes formativos que se ofrecían se encontraba el de reformas de edificios y construcción. Sin embargo, los miembros de la asociación responsables de la formación y orientación comenzaron a sentir frustración. Cuando los jóvenes ya tenían los conocimientos técnicos necesarios para llevar a cabo la actividad era complicado que fueran contratados, corriendo el peligro de que tanto esfuerzo quedara en nada. Cata González, la presidenta de la asociación, recordaba:

*Era muy complicado ver cómo la motivación de los chicos caía por los suelos cuando no podían encontrar trabajo. Era como si todo lo trabajado se desvaneciera.*

Los miembros de la asociación eran conscientes que la orientación y la formación era muy positiva para ellos y que se estaba haciendo un buen trabajo pero, también, que era necesario que se incorporaran al mercado laboral.

Esta fue la principal motivación para que tres años después de su nacimiento la asociación SaóPrat creara la empresa SaóPrat SL, una empresa de reformas que les permitiría tener su primera experiencia laboral. Pero ¿por qué ese sector? El año 2007 fue el año anterior a la crisis económica en España y hasta ese momento el sector de la construcción no había dejado de crecer. Los responsables de la asociación creyeron que era un sector que les daría acceso a un trabajo con mayor facilidad que otros.

Además, el tipo de formación requerida permitía incorporarse al trabajo y ayudar a los oficiales a partir del primer mes y medio de capacitación. Mientras comenzaban a trabajar y tener experiencia con los clientes, la formación continuaba a cargo de la Asociación SaóPrat. La coordinación entre la Asociación y la nueva empresa creada era continua y periódicamente se revisaban los conocimientos y las habilidades que el mercado requería, y que los chicos debían tener. En unos meses lograban ser ayudantes de los oficiales contratados e ir poco a poco incrementando su autonomía, responsabilidad y la cantidad de tareas que realizaban.

A pesar de la crisis, durante los siguientes cuatro años la empresa no paró de conseguir nuevos clientes y los datos de inserción laboral fueron muy positivos. Sin embargo, después de unos años de experiencia la dirección detectó un problema importante: no había mujeres que quisieran participar. El trabajo en la construcción continuaba teniendo marcados estereotipos masculinos y eso dificultaba la incorporación de las jóvenes en la formación y en los trabajos posteriores. De hecho, en esos años sólo 2 chicas habían trabajado en la empresa. Por ello el equipo de dirección comenzó a buscar profesiones que pudieran ser incluyentes para ambos sexos, decididos a cambiar esa situación y conseguir incluir a las mujeres en el proyecto.

Después de varias reuniones y tras valorar distintas alternativas surgió la idea de introducir la actividad de diseño gráfico. Este trabajo tenía

una serie de aspectos positivos que se alineaban con los objetivos del proyecto. Por una parte, la capacitación de diseñador gráfico y su contacto con la tecnología favorecía su curiosidad y las ganas de aprender. Los responsables de la empresa consideraban que era una actividad que fomentaba retomar itinerarios formativos. Además la valoración social de esta actividad repercutía positivamente en la autoestima de los jóvenes en situación de vulnerabilidad. En este sentido Cata González recordaba:

*Era ilusionante cuando me comentaban que si podían hacer una página Web podían hacer otras cosas. De repente sentían que podían volver a estudiar.*

Después de evaluar los pros y contras, en el año 2011 la empresa crea una nueva división de diseño gráfico bajo la marca de Inmenta.

## Estrategia

El lema de la empresa es ofrecer “Reformas y Diseño de Calidad con Impacto Social”. La empresa funciona teniendo en cuenta una serie de valores que le ayudan en su funcionamiento y en el diseño de sus estrategias:

- Centralidad en la persona: la persona es digna por el hecho de serlo. Creen en las personas y en su potencial.
- Educación: desarrollan la intervención social desde la atención educativa.
- Flexibilidad: elemento necesario para dar respuesta con creatividad y sentido del humor a las nuevas necesidades que se vayan presentando.
- Sencillez y humildad: orientación clara a tratar a las personas de manera auténtica y directa.
- Trabajo en equipo y en red: buscando sinergias y sumar con otros, trabajando siempre de manera coordinada.

En cuanto a su estrategia de precios, ambas divisiones se encuentran en la media del sector. No son los más baratos ni los más caros. Claramente su estrategia no es competir en precio. Sus clientes valoran principalmente un trabajo de calidad y la confianza que generan. Por

ello tienen unos índices de fidelización muy altos, ofreciendo un servicio de calidad a precio de mercado.

En este sentido Jordi Ibáñez, responsable del área de reformas, asegura:

*Los clientes de la empresa valoran principalmente el trabajo de calidad que se hace, la proximidad al cliente y la confianza que generan con el mismo. Uno de nuestros puntos fuertes es la fidelidad de nuestros clientes.*

Con respecto al impacto social que la empresa está generando, lo cierto es que la gran mayoría de clientes con los que trabaja SaóPrat no saben qué es una empresa social. En este sentido M<sup>a</sup> Carmen Olaya, la coordinadora de la empresa, nos asegura que “hay clientes que realmente no les importa”.

Su modelo combina el contrato laboral a jornada parcial con la participación de los jóvenes en cursos de formación llevados a cabo por la Asociación SaóPrat. Además, la empresa realiza un acompañamiento posterior en la búsqueda activa de trabajo en empresas que no sean de inserción. Para esta asociación, el objetivo primordial es que los jóvenes recuperen las ganas de volver a estudiar y, con esto, puedan encontrar un trabajo.

## **La cartera de servicios**

Actualmente la empresa SaóPrat basa su actividad en dos líneas de negocio principales: servicios de reformas integrales y servicios de diseño y comunicación. A continuación se detallan cada una de estas divisiones.

### **Reformas SaóPrat**

Esta división ofrece todo tipo de servicios en el ámbito de las reformas integrales y mantenimiento de edificios.

En concreto, la división de reformas ofrece los siguientes servicios:

- a) *Mantenimiento de edificios y escuelas.* Este servicio comprende la reparación de siniestros y trabajos urgentes en edificios de oficina. El público objetivo de este servicio son, particularmente, las inmobiliarias y las escuelas.

- b) *Servicios a comunidades de propietarios*. Se realizan trabajos de reparación de fachadas, patio de luces, azoteas, entradas de los vestíbulos de los edificios.
- c) *Reformas integrales de viviendas*. Este tipo de servicio permite realizar reformas customizadas a las necesidades de cada cliente.
- d) *Licitaciones de la administración pública*. La empresa se presenta al concurso público de reformas para ayuntamientos o empresas municipales. En ocasiones ha acompañado a empresas del sector que buscan empresas sociales para cumplir las cláusulas sociales de determinadas licitaciones.

## Diseño Inmenta

El objetivo de esta división es analizar las necesidades de cada cliente y ayudarle a identificar sus objetivos, con el fin de elaborar una propuesta gráfica efectiva para cada empresa.

Los servicios que presta la línea de diseño y comunicación son los siguientes:

- a) Diseño gráfico. Imagen corporativa, publicidad y diseño editorial. Creación y/o renovación de logotipos y materiales de difusión.
- b) Web. Wordpress, HTML, newsletter y catálogos interactivos.
- c) Vídeos corporativos, promocionales y de eventos. Realización de la memoria anual escolar de escuelas y universidades.

## El equipo SaóPrat

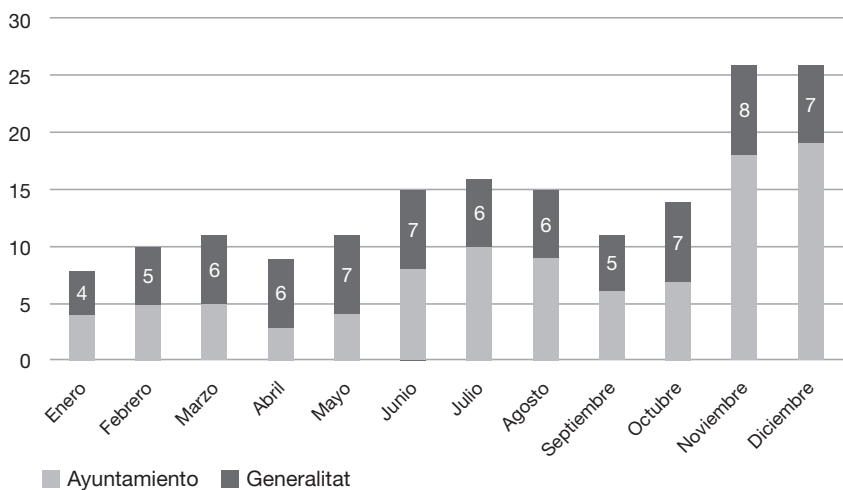
El equipo de SaóPrat SL lo conforman profesionales a tiempo completo y personal en inserción a tiempo parcial. Su equipo directivo está compuesto por tres personas. María del Carmen Olaya es la coordinadora general del proyecto; Jordi Ibáñez es responsable del área de reformas y Pilar Ángel es la responsable del área de diseño. Además la división de reformas cuenta con 7 oficiales y la de diseño con 4 oficiales.

Dentro de la actividad de la empresa se encuentra el servicio de acompañamiento a los jóvenes. Por un lado, el técnico de apoyo a la producción es el encargado de hacer tutorías y realizar el seguimiento a sus actividades laborales diarias, analizando sus necesidades de forma-

ción y evaluando la puesta en práctica de sus competencias transversales. Por otro lado, el técnico de acompañamiento de inserción laboral asegura la visión global educativa y el objetivo real del proyecto. Este técnico ayuda a detectar si los jóvenes necesitan algún otro tipo de formación y les ayuda a prepararse para buscar empleo.

El resto del equipo está formado por jóvenes en inserción, los cuales están a tiempo parcial. Para la actividad diaria suelen trabajar en equipo con un oficial, aspecto que les ayuda a generar hábitos y adquirir competencias técnicas y transversales.

Los jóvenes tienen entre 16 y 23 años. Por las características de la empresa el porcentaje de personal en inserción no puede ser inferior al 50% pero SaóPrat lo cumple con creces, ya que en el último año el 74% de los empleados lo era. Cada año pasa un mínimo de 25 jóvenes por la empresa, de los cuales el 70% retoman itinerarios formativos y uno de cada cuatro se incorpora al mundo laboral.



Fuente: Documento interno de reflexión estratégica El SaóPrat SL, 2017

**Figura 2.** Evolución de contratos de inserción de SaóPrat, 2016

La tendencia de los nuevos modelos educativos es ofrecer una formación integral, en que los estudiantes pongan en práctica sus competencias y las mejoren a través de la experiencia. En este sentido ReformasSaó e Inmenta son un ejemplo de ello. Si bien la inexperiencia de los jóvenes puede ser una dificultad a la hora de competir con otras empresas, lo cierto es que el trabajo coordinado entre el plan formativo de la Asociación SaóPrat y la capacitación en la em-

presa, ha permitido la integración de los jóvenes en la actividad de ambas divisiones y conseguido un nivel muy elevado de satisfacción de los clientes.

## **Redefiniendo la estrategia: principales retos de SaóPrat**

En el año 2016 Cata González, responsable del proyecto, fue consciente de que la empresa necesitaba un cambio. Socialmente el proyecto estaba cumpliendo con sus objetivos y cada vez se conseguía llegar a más jóvenes. Sin embargo, la empresa todavía no conseguía ser económicamente viable y seguía dependiendo de las subvenciones públicas. Fue en este punto cuando la dirección decidió incorporar a una persona que se encargase de hacer un diagnóstico de la situación y rediseñar estrategias de futuro. M<sup>a</sup> Carmen Olaya contaba con 23 años de experiencia en el sector financiero y tras años de colaboración con la asociación decidió entrar a formar parte del equipo a tiempo completo. En este sentido M<sup>a</sup> Carmen Olaya comenta:

*No somos una empresa con ánimo de lucro pero cada vez que hacemos un encargo necesitamos generar beneficio, o, al menos, casi siempre. La empresa ha de ser fuerte financieramente hablando, si no, no podremos generar impacto social. Nuestro objetivo es conseguir que el margen de explotación sea mejor.*

Para ello, se encuestaron a los clientes y proveedores, se realizaron entrevistas en profundidad con socios clave, se hicieron sesiones de rediseño de procesos con los equipos de gestión y técnicos, así como reuniones con los jóvenes para generar ideas. Toda la maquinaria se puso en marcha para que SaóPrat SL pudiera implementar los cambios necesarios para ser rentables económicamente. El objetivo de esta reflexión era mejorar el impacto social de la empresa y hacer un uso eficiente de los recursos disponibles.

En solo un año, estos cambios ya han comenzado a dar sus frutos. Las reuniones semanales que el equipo de dirección lleva a cabo han impulsado que el cambio ya esté en marcha y que todos tengan claro que SaóPrat llegará a ser un proyecto económicamente sostenible. Pero esto es solo el principio, aún queda camino por recorrer y a continuación se presentan los principales retos a los que se enfrenta.

## Principales retos

Algunos de los retos a los que actualmente se enfrenta SaóPrat son los siguientes:

- a) Estrategia de diferenciación en sectores muy competitivos

### Construcción

Los sectores en que la empresa desarrolla su actividad en ambas divisiones son muy competitivos. Con respecto a la división de reformas integrales existe un número muy elevado de empresas en Cataluña dedicadas a realizar una actividad similar. En el año 2017 había más de 31.000 empresas inscritas. A pesar de que no todas son competencia directa, estos datos reflejan la concentración de empresas existente.

Por otra parte, en 2017 la economía sumergida en España significaba el 17% del PIB y uno de los sectores principales en que se concentra esta actividad es la construcción. En los últimos años ha habido una ligera disminución del peso de la economía informal, pero la cultura de evasión del pago de impuestos en este tipo de actividad está aún muy presente. Esto implica una competencia desleal muy fuerte para una empresa como SaóPrat, sobre todo a la hora de ser competitivos en cuanto al precio. Mantener un servicio diferenciado y de calidad se presenta como principal estrategia para seguir siendo competitivos en el mercado.

### Diseño gráfico y multimedia

En los últimos años Barcelona se ha convertido en una ciudad reconocida internacionalmente en temas de diseño, lo que le ha permitido tener la capacidad de atraer talento creativo de todos los países del mundo. La ciudad cuenta con una oferta formativa en diseño gráfico y multimedia muy amplia, además de acoger centros reconocidos internacionalmente. Además la oferta de servicios por parte de profesionales *freelance* hace que la competencia sea muy elevada y a precios con márgenes muy ajustados.

Por ello Inmenta, la división de diseño gráfico y multimedia, se encuentra ahora ante el desafío de plantearse cuál es el verdadero valor añadido que ofrezca a sus clientes para

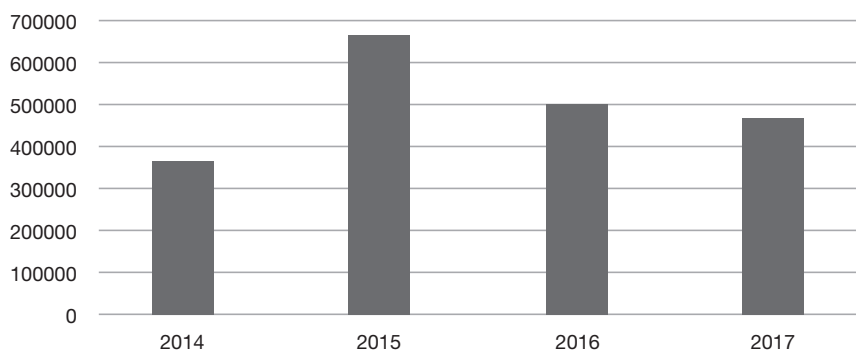


poder diferenciarse de su competencia, buscar un hueco en el mercado y tener una propuesta de valor sostenible en el tiempo.

b) La sostenibilidad financiera

La sostenibilidad financiera es uno de los grandes retos de las empresas sociales. Desde su nacimiento SaóPrat ha vivido un proceso constante de búsqueda de equilibrio entre los ingresos derivados de la venta de sus servicios y su estructura de costes, con el objetivo de poder cumplir con la misión social para la que fue creada. Desde el punto de vista del impacto social, el proyecto ha superado las expectativas de sus promotores cada año, y los datos de los 25 jóvenes de media que pasan por la empresa lo demuestran. Desde un punto de vista financiero la empresa se ha encontrado con el desafío de mejorar su eficiencia ante una disminución de facturación en los últimos dos años.

En el último año la cifra de ventas disminuyó en casi 35.000 euros -Figura3-, por lo que el objetivo de la nueva dirección ha sido analizar la eficiencia de la empresa con el objetivo de ser sostenibles desde un punto de vista financiero. El análisis realizado identificó que en muchos servicios el coste de material era muy elevado. Además, cuando era necesario subcontratar servicios a otras empresas tampoco se analizaba el coste-beneficio de los mismos. Esto hacía que determinados servicios no fueran rentables y que su margen fuera negativo.



Fuente: Documento interno de reflexión estratégica de SaóPrat SL, 2017

**Figura 3.** Evolución de volumen de facturación SaóPrat (2014-2017)

El análisis realizado por la nueva administración permitió identificar la importancia de que la empresa fuera capaz de responder ante circunstancias como un menor nivel de facturación durante un año. Necesitaban adaptarse y adecuar sus costes. La directora asegura:

*Estamos acostumbrados a aceptar a todos los clientes pero ¿esto debe seguir así? ¿realmente nos conviene?*

Demostrar que una empresa social puede ser rentable y sostenible desde el punto de vista financiero es el gran reto de esta organización.

### c) Acceso a nuevos clientes

El 9 de marzo de 2018 entró en vigor una nueva Ley de Contratos del Sector Público, la cual intenta avanzar en los criterios de transparencia y calidad. Esta nueva norma pretende dar un mayor acceso a las Pymes a las licitaciones públicas y se reserva un porcentaje para empresas de inserción y centros especiales de empleo de iniciativa social. La inclusión de determinadas cláusulas sociales intenta fomentar la integración social de personas con discapacidad o en riesgo de exclusión. Esto supone un impulso para el sector cooperativo y la economía social, contribuyendo a crear un modelo de contratación pública que permita a las empresas con impacto social acceder al mismo.

En SaóPrat la mayoría de los clientes se consiguen a través del boca a oreja, así la red de empresas del sector que conocen el proyecto les recomienda a nuevos clientes. Con respecto a ReformasSaó, principalmente a través de arquitectos, diseñadores de interiores o administradores de fincas. Los clientes de Inmenta son mayoritariamente del sector público o empresas afines y colaboradoras.

La empresa actualmente se plantea el reto de cómo visibilizar su valor añadido, lo que le permita posicionarse y consolidarse en el mercado. Cuentan con clientes fieles que les recomiendan a nuevos clientes pero trabajan en desarrollar acciones para ampliar el mercado. La nueva Ley de Contratos del Sector Público también es una oportunidad para acceder a licitaciones y para colaborar con empresas que pretendan cumplir las nuevas cláusulas sociales. Este cambio les ha permitido ser competitivos en licitaciones públicas.

Aun así es necesario que la empresa tome otro tipo de acciones, tanto para atraer a nuevos clientes como para retener a aquellos con los que actualmente trabajan.

## Preguntas

Se pide al estudiante discutir sobre las siguientes cuestiones:

- a) ¿Cuáles son las principales fortalezas y debilidades de este proyecto? ¿Qué oportunidades y amenazas existen en el entorno?
- b) ¿Qué acciones podría realizar la empresa para mejorar su beneficio y conseguir ser sostenible económicamente?

¿Qué estrategias puede plantear la empresa para obtener nuevos clientes? ¿Cómo aprovechar las sinergias con el entorno?

## Referencias

- Confederación Empresarial Española de la Economía Social (2017). Disponible en: [http://www.cepes.es/social/entidades\\_empresas\\_insercion](http://www.cepes.es/social/entidades_empresas_insercion) [14 de febrero 2017].
- Generalitat de Catalunya. “Calificación y registro administrativo de empresas de inserción de Cataluña” (2018). Disponible en: [http://treball.gencat.cat/es/ambits/insercio-laboral-rmi-i-discapacitat/empreses-insercio/registre\\_administratiu\\_empreses\\_insercio/](http://treball.gencat.cat/es/ambits/insercio-laboral-rmi-i-discapacitat/empreses-insercio/registre_administratiu_empreses_insercio/) [4 de abril 2018].
- FEICAT-Empreses d’Inserció de Catalunya (FEICAT) (2018). Disponible en: <http://feicat.cat/les-empreses-dinsercio/relacio-dempreses/> [4 de abril 2018].
- Olaya, M.C. (2017). “Documento interno de reflexión estratégica El SaóPrat SL 2017”. Barcelona.

# 8

## **Social Forest: una empresa amb un triple objectiu social**

### **Autora**

#### **Elisabet Garriga Cots<sup>9</sup>**

Investigadora. Actualment és directora del Centre de Social Sustainability Impact a EADA Business School.

### **Objectius del cas**

Hi han quatre objectius del cas:

- Analitzar el model de negoci d'una empresa social, veure quines son les parts claus del model i com es relacionen entre elles.
- Analitzar l'estratègia d'una empresa social i veure'n la importància de la coherència i la consistència de la mateixa.

---

9. Per disposar de la nota pedagògica del cas, podeu enviar un email a [egarriga@eada.edu](mailto:egarriga@eada.edu)

- Analitzar els problemes financers d'una empresa social, analitzar l'origen de les pèrdues i veure com revertir aquesta situació de pèrdues a una de beneficis.
- Analitzar l'impacte d'una empresa social.

## Àrees de coneixement

Estratègia, Model de negoci, Finances, Impacte social

### Introducció

Joachim Englert estava prenent un cafè davant del bosc a prop de Vallvidrera. Després de tres exercicis en pèrdues amb Social Forest, Joachim Englert s'estava plantejant quins passos havia de fer per sortir d'aquesta situació crítica. Volia aconseguir el punt d'equilibri en els seus comptes. Per això calia un pla comercial nou. També estava reflexionant sobre els seu model de negoci... Era adequat? Calia canviar d'enfocament? Joaquim Englert havia distingit 3 plans de negoci i 3 objectius clars. Eren massa objectius? Massa ambicions? Havia de concentrar-se en algun segment de clients? Podia gestionar 3 models de negoci a la vegada?

Joachim Englert va començar aquest projecte amb el clar objectiu de crear un gran impacte social, no sols millorar l'estat dels nostres boscos, sinó també formant totes les persones que s'encarreguen d'aquestes tasques. Els efectes que es creen són clars: donar oportunitats de formació i treball a aquells joves que a causa de la crisi econòmica s'han trobat en situació d'atur i millorar el nostre entorn amb la gestió sostenible forestal. No obstant, tant els cursos de formació com els diferents projectes de gestió forestal sostenible impliquen uns grans costos per a l'empresa, de manera que actualment Social Forest té pèrdues econòmiques.

### Social Forest

Social Forest és una empresa de gestió forestal i treballs silvícoles orientats a la formació i inserció laboral de joves en situació d'exclusió o aturats situada a La Floresta (Barcelona). Ofereix serveis forestals

a Catalunya, tant per a empreses privades com per a institucions públiques a través d'una visió de treball forestal i un concepte de col·laboració i social de la formació professional. Com a empresa de gestió forestal, especialitzada en biomassa, aborda la gestió integral de boscos, des de la protecció i previsió d'incendis i l'ús sostenible del medi ambient fins a la promoció de l'ús de biomassa com a recurs energètic.

Social Forest sorgeix per la necessitat de cuidar els nostres boscos. Un dels grans problemes que hi ha a Catalunya són els incendis forestals, tant a nivell ecològic com econòmic; el 2005 hi va haver una pèrdua de 126.646.192€<sup>10</sup> a causa dels incendis. A tot això, cal sumar les plagues, el canvi climàtic i les condicions del sòl i l'aigua.

L'altre origen d'aquesta iniciativa està en la voluntat de fomentar una gestió forestal sostenible com a eina per a la inserció social dels joves aturats. El 2016, un 44,4 % dels joves entre 15 i 24 anys estaven sense treball ni ocupació a tot l'estat Espanyol. Aquesta situació crea inseguretat, resignació i risc d'exclusió social d'aquests joves. A més a més, la taxa d'abandonament escolar abans de temps a Espanya està molt per sobre de la mitjana de la Unió Europea. Social Forest vol arribar a aquests joves que tenen molts problemes per entrar al món laboral facilitant formacions professionals i ajuda per entrar en el món laboral forestal.

## Idea de negoci

Social Forest prové de la inquietud de l'enginyer forestal Joachim Englert, fundador de l'empresa. Des del 2000 Joaquim ja ha participat en diferents projectes dins de l'àmbit forestal, però no va ser fins al 2013 que va decidir llançar el seu propi projecte per satisfer els seus dos objectius: oferir serveis de gestió forestal d'alta qualitat i contribuir en el desenvolupament professional i vital dels alumnes participants. Finalment, el 2014 la Fundació Social de la Caixa va premiar aquesta idea donant ajuda econòmica, assessorament tècnic i formació empresarial, així és com es va fundar Social Forest. A més a més, també compta amb la col·laboració de la comunitat autònoma de Catalunya i de l'estat federal de Baden-Württemberg.

---

10. Segons un article de la web "ecologistes en acció" <http://www.ecologistasenaccion.org/spip.php?article8072>

L'origen d'aquesta iniciativa té la voluntat de fomentar l'ús d'energies netes i econòmiques, al mateix temps que es cuida el medi ambient i es connecta la societat amb el medi rural i els boscos. La dimensió professional i social de Social Forest està marcada per la defensa en de l'ús de les energies renovables al mateix temps que la voluntat de dinamitzar la vida local de les zones rurals de Catalunya, mentre que es formen professionals especialitzats en serveis silvícoles i en la gestió sostenible dels boscos.

Actualment, el projecte té la col·laboració del Centre Tecnològic Forestal de Catalunya, amb el Centre de Formació Forestal Especialitzada de Montesquiu, la Universitat de Vic, la Universitat Forestal de Rottenburg, l'Institut d'Economia Verda de Catalunya i amb Artintegrat, entre d'altres fundacions, universitats i empreses.

A més a més, Social Forest ha rebut premis per part de l'Obra Social la Caixa, del BBVA Momentum, els Guardons Anells de Fusta i els Premis Excel·lència Energètica. El 2016 va ser beneficiada pel FSE com a empresa certificada.

## **Missió, visió i valors**

### **Missió**

- Gestió Forestal Sostenible
- Desenvolupament professional i vital dels joves participants
- Formació professional dual

### **Visió**

- Defensa de l'aprofitament sostenible dels recursos forestals
- Conservació de la biodiversitat
- Potenciar la gestió forestal i dinamitzar les zones rurals
- Banc de professionals altament formats

### **Valors**

- Transformació positiva mitjançant el medi natural
- Integració de totes les funcions del bosc dins de la gestió forestal (gestió multifuncional)

## Serveis oferts per Social Forest

SocialForest és una empresa que treballa en la gestió forestal sostenible i està autoritzada per la PEFC. En els seus projectes treballen en la prevenció d'incendis forestals, evitar les plagues dels arbres, lluitar contra el canvi climàtic, assegurar que els boscos tenen un sòl i una aigua adequada i en la biodiversitat dels nostres boscos.

El bosc, com la naturalesa en general, té una gran importància per a la nostra societat. No només com a espais de descans, refugi i espai vital, que a la majoria de gent li agrada gaudir, sinó també com a lloc de treball. La gestió forestal sostenible contribueix a la sostenibilitat i ocupació de molta gent a tot el món. Per això, Social Forest aprofita l'oportunitat que ens dona la gestió forestal sostenible per oferir treball i formació a joves en risc d'exclusió social.

La FAO estima que sobre 10 milions de persones treballen formalment en el sector de gestió forestal. Més uns 30-50 milions de persones de països en vies de desenvolupament en una relació d'ocupació informal.

El principal problema que hi ha en els nostres boscos són els incendis forestals, els quals causen un gran dany ecològic i també en la nostra economia. No només destrueixen la vida dels animals i dels arbres del bosc, sinó que originen costos d'extinció immensos. És per això que Social Forest treballa en una multitud de projectes per a la prevenció d'incendis forestals, creant franges perimetrals al voltant de pobles i urbanitzacions amb la finalitat d'impedir que l'activitat a les zones habitades pugui iniciar un incendi forestal i que un possible incendi forestal incedii els habitatges.

Un altre punt de treball en la gestió forestal sostenible és ajudar els arbres a desenvolupar una resistència contra les plagues, ja que aquestes poden danyar molt els nostres boscos. Les plagues poden fer parar de créixer els arbres i fins i tot provocar la mort, fet que produeix una gran pèrdua d'hàbitat en la nostra fauna.

També cal tenir present el paper tan important que tenen els boscos en la lluita contra el canvi climàtic. Una gestió forestal sostenible augmenta la capacitat dels arbres per fixar CO<sub>2</sub>. Absorbint i guardant el carboni en la seva fusta i alliberant oxigen, els arbres poden mitigar decisivament l'escalfament global.



A més, són capaços de reduir els impactes del canvi climàtic sobre els recursos hídrics gràcies a la seva funció reguladora, com l'efecte de refrigeració, l'emmagatzematge d'aigua i protecció de vents. Només amb l'ajuda d'una gestió forestal sostenible els boscos poden contribuir significativament a la mitigació de fenòmens climàtics extrems i les catàstrofes ocasionades per aquests (inundacions, sequeres i la pujada de temperatures) ja que ells també són vulnerables al canvi climàtic i els seus efectes. Si no reduïm aquesta vulnerabilitat amb una gestió forestal sostenible, els arbres ja no ens podran ajudar a combatre el canvi climàtic.

Amb una gestió forestal sostenible i reforestacions, ajudem al bosc a prevenir l'erosió i a conservar i crear sòl (amb les seves fulles i una altra vegetació). Gràcies al control de l'erosió el risc de desprendiment de terres i devessalls es redueix significativament. Un bosc gestionat de manera sostenible significa un bosc i un sòl sa capaç de facilitar aigua neta i equilibrar el cicle hidrològic. Els boscos són capaços de regular el nostre subministrament d'aigua neta perquè tenen influència sobre la pluja i la filtren i netegen. Amb la gestió correcta dels boscos ajudem que entre un 74 i un 88 per cent de la pluja es filtri en el sòl i no es perdi per intercepció. Així, el bosc ben gestionat redueix l'estrès hídric dels arbres i augmenta els recursos hídrics omplint aquífers, pantans, embassaments i fonts.

Un altre dels punts que es tracten en els projectes de Social Forest és la biodiversitat. El bosc és hàbitat per a plantes, animals i microorganismes. En un bosc sa la biodiversitat biològica és més gran que qualsevol altre ecosistema. Duem a terme una gestió forestal sostenible i conservem els nostres boscos perquè creixin, es mantinguin sans i puguin donar un espai vital a molts animals, organismes i altres plantes. Per augmentar la biodiversitat, és molt important no crear monocultius, sinó boscos molt diversificats i fomentar la variació genètica.

Social Forest també realitza projectes d'Urban Forestry. És a dir, projectes forestals en zones verdes de les ciutats. Arbres en zones urbanes, en per exemple parcs, al costat de carreteres i altres llocs, tenen efectes molt positius per al benestar i la salut. Per exemple baixen la temperatura per la seva funció reguladora, filtren l'aire molt contaminat de les ciutats i tenen un impacte positiu en el benestar i la salut física i mental de la gent que viu a les urbs.

A més, Social Forest neteja, conserva i manté parcs naturals, berenadors i camins perquè tothom pugui sentir-se a gust als espais naturals i poder-hi passar un dia bonic.

## **Treballs forestals i gestió de boscos**

Els serveis forestals i gestió de boscos oferts son els següents:

- a) Manteniment i obertura de franges de protecció perimetral de les urbanitzacions
- b) Manteniment de camins
- c) Treballs forestals
- d) Poda d'altura
- e) Neteja de solars
- f) Neteja de rieres
- g) Aprofitament forestal
- h) Tractament de plantes invasores
- i) Construcció d'àrees de prevenció d'incendis i tallafocs
- j) Conservació i neteja de zones verdes
- k) Manteniment de parcs i jardins
- l) Realització i implantació de plans tècnics forestals, consultoria i assessorament forestal

## **Formació professional i inserció social**

Social Forest ofereix diversos cursos de formació per a la inserció de joves aturats en situació d'exclusió social dins del marge forestal. En aquests cursos es proporcionen plans d'estudi orientats al col·lectiu d'alumnes, un programa de pràctiques en empreses del sector forestal a Catalunya o Alemanya i formació d'una brigada de treballadors estables per a la realització de treballs silvícoles i d'assessorament forestal. Alguns dels cursos que ofereixen són els següents:

- a) *Curs de motoserra, ús i manteniment*  
En aquest curs es proporciona una avaluació personalitzada a cada treballador, formació en el manteniment bàsic de la motoserra, reparació d'averies senzilles, ús segur de la motoserra, realització de treballs amb motoserra i poda amb motoserra.
- b) *Curs de desbrossadora, ús i manteniment*  
En aquest curs es proporciona una avaluació personalitzada a cada treballador, formació en el manteniment bàsic de la des-

brossadora, reparació d'averies senzilles, ús segur de la desbrossadora i realització de treballs amb desbrossadora.

c) *Curs de prevenció de riscos laborals forestals*

En aquest curs es forma a l'alumne en la definició de risc i perill, incidències i accidents i es realitza una avaluació de riscos laborals del lloc de treball.

També es du a terme el curs de Coaching forestal, Gestió forestal aplicada, Sistemes agroforestals, Aprofitament forestal, Interpretació de plans tècnics, Canvi climàtic i boscos. A part d'aquests cursos, Social Forest també permet organitzar cursos a mida en funció de les necessitats de l'empresa o l'entitat.

## **Model de negoci**

Social Forest s'aplica en tres entorns de treball dins del món forestal: els treballs forestals pròpiament, la gestió forestal i la pedagogia. En els tres àmbits cal un model de negoci diferenciat, ja que els clients són diferents i per això calen diferents estratègies. Els tres models de negoci són els següents:

### **Treballs forestals (Annex 1)**

- *Segment de clients:* El sector forestal abasta un gran sector de mercat, des del sector privat fins al públic. En el primer bloc ens trobem amb les empreses de treballs forestals, consultories forestals, enginyeries forestals i els propietaris de parcel·les. Mentre que en el sector públic trobem un altre gran grup de clients, el grup més potencial es troba en l'administració pública, en què trobem els diferents ajuntaments dels municipis, la Diputació i la Generalitat. A més a més, també cal incloure les diverses empreses socials forestals, fundacions i associacions forestals.
- *Proposició de valor:* El principal problema comú és evitar el perill d'incendi i complir amb totes les normatives forestals; és per això que Social Forest ha de satisfer les necessitats de tallar arbres, desbrossar, fer franges i oferir protecció d'incendis. A tot això cal afegir els valors que ofereixen els serveis de Social Forest com la flexibilitat, la rapidesa i la professionalitat a fer la

feina ben feta. Altres distintius amb altres empreses són la sol·licitud de subvencions, el segell de qualitat i l'oferta de diferents paquets de treballs forestals.

- *Relacions clients / Canals de distribució:* Per fer arribar aquests serveis al client, és important la relació que es té amb ells. Per això Social Forest ofereix una relació amb el client propera, personalitzada i ràpida; en resum, tenir un forestal de confiança, i que sigui professional i seriós. Per poder complir amb aquesta relació, cal una comunicació: des de Social Forest es conserva una comunicació formal amb el client a través de reunions, fires i conferències, però també inclouen una via de comunicació actualitzada mitjançant les xarxes socials i la referència a partir de coneguts.
- *Model d'ingressos:* La suma de tots aquests factors es resol en una font d'ingressos. Social Forest té el seu ingrés principal en aquest tipus de projectes de treballs forestals. El client contracta un servei a pressupost tancat i ha d'anticipar un % del valor final; aquest pressupost es calcula per hora, hectàrea i tonelada. També cal sumar a aquests ingressos les diferents subvencions i ajudes que reben com a empresa social.
- *Activitats clau:* A fi que tot això funcioni, des de Social Forest es plantegen una sèrie d'activitats fonamentals. En primer lloc cal adquirir nous clients i consolidar-los per tal de mantenir-los, i per això és important també promocionar-se i donar-se a veure a través de les xarxes socials, web i diferents xerrades i assemblees per mostrar el producte i també ampliar la xarxa de contactes. Per tal de no estancar-se, també tenen molt clar que han d'innovar-se constantment i formar tothora els treballadors en les noves incorporacions i millores de l'empresa.
- *Recursos clau:* Social Forest posa els mitjans per tal de poder oferir els seus serveis al seu client a través dels seus treballadors, els quals estan compostos pels comercials, *community manager* i l'equip tècnic per al seguiment del treball.
- *Col·laboracions clau:* Social Forest compta amb l'ajuda d'altres organitzacions per tal d'obtenir recursos externs de l'empresa i també s'encarreguen d'alguna de les activitats que proposa l'empresa. Entre elles es troba AMB (Àrea Metropolitana de Barcelona) i la fundació Gunter d'Alemania.
- *Estructura de costos:* Per dur a terme totes aquestes activitats, calen un seguit d'elements. En primer lloc és necessari el perso-

nal, en concret, aquest és el recurs més costós, ja que són necessaris per realitzar i coordinar totes aquestes activitats proposades. A més a més, cal invertir en la formació dels treballadors. També cal un seguit de maquinària, eines i vehicles, el qual també comporta altres costos com l'amortització d'aquests, tenir tots els papers en regla (ITV, assegurances...), combustible, manteniment i recanvi. Altres costos implicats en la gestió de les activitats són tenir una oficina i els diferents viatges que s'han de dur a terme tant per negociar prèviament com per finalment realitzar l'activitat.

Vista la quantitat necessària de recursos, els treballs forestals que ofereixen és l'àmbit que resulta més car a Social Forest.

## Gestió forestal (Annex 2)

- *Segment de clients:* Social Forest no només ofereix un treball forestal, sinó que també ofereix consell en la gestió sostenible. Aquest servei està estretament lligat a un client molt concret: els propietaris privats d'un terreny forestal.
- *Proposició de valor:* Els clients volen saber què poden fer amb el seu bosc; Social Forest busca una nova manera de treballar-lo per tal de tenir cura i aprofitament del bosc. Per això és necessari oferir un servei fet amb professionalitat i confiança.
- *Relacions clients:* El client té al seu servei un consultor expert en la gestió de boscos i un servei integral de treballs forestals.
- *Canals de distribució:* Actualment, aquest servei s'ofereix a través de la seva pàgina web i per recomanació de coneguts.
- *Model de Ingressos:* Per a aquest servei, els clients tan sols pagaran en el cas que obtinguin benefici. D'altra banda, per poder cobrir tots els costos, es complementarà amb subvencions.
- *Activitats clau:* Principalment, Social Forest s'encarregarà del contacte tant amb els clients com amb l'administració forestal, i també es fa càrrec del treball tècnic.
- *Recursos clau:* Per poder realitzar aquestes activitats, Social Forest compta amb tot un equip de personal tècnic i del material tècnic per realitzar el treball forestal necessari.
- *Col·laboracions clau:* Les organitzacions que col·laboren amb Social Forest com a suport en les activitats i econòmic són: XCT (Xarxa de Custòdia del territori), CFC (ConSORCI Forestal de Catalunya) i el Parc de Collserola.

- *Estructura de costos:* En total, cal un seguit d'elements per poder complir amb aquest model de negoci, els quals impliquen uns quants costos. El més gran de tots és el treball de camp, en el qual es necessari el personal tècnic, tot el material (informàtic, GPS...) i una oficina. A més a més, cal sumar altres costos secundaris com els viatges (combustible, allotjament...) i dietes.

### **Pedagogia forestal (Annex 3)**

- *Segment de clients:* Social Forest també es mou en el sector de la pedagogia en l'àmbit forestal; és un sector ampli perquè comprèn des de escoles fins als Ajuntaments, però alhora es tracta d'un sector molt ben definit ja que el tema que es tracta és molt concret. Així doncs, entre els clients potencials que té Social Forest estan les escoles, totes en general, tot i que les més adients són les granges escoles, les escoles verdes, les escoles Waldorff, les escoles Montessori i les escoles d'educació lliure, ja que tenen incorporades en el seu pla d'estudis la gestió sostenible forestal. Dins de l'educació, també ens trobem les cases de colònies i campaments, que complementen la formació dels nens en el seu temps lliure. A nivell privat també ens trobem un sector molt ampli que tenen la sostenibilitat del medi ambient com a model de negoci, com són les cases rurals i tot l'entorn de l'ecoturisme, les diferents associacions i clubs de natura i muntanya. També es pot donar consciència a través dels Ajuntaments, de les webs, fires i associacions de veïns.
- *Proposició de valor:* Es fan un seguit d'activitats tant a nivell formatiu per donar a conèixer el valor de l'entorn forestal i de la gestió sostenible d'aquest, com activitats en el mateix entorn natural perquè es vegin reflectits els beneficis que hi ha en la salut, per estar de més bon humor, desconnectar i sentir-se més relaxat, entre d'altres. Així doncs, Social Forest ofereix un servei mòbil per poder donar aquests cursos pedagògics allà on calgui amb tot el material necessari (online, paper, CDs...). També ofereix la possibilitat d'adaptar les sessions segons l'edat i el tema específic que es vulgui tractar dins de l'àmbit forestal.
- *Relacions clients:* A fi que les sessions pedagògiques tinguin el seu resultat, cal tenir una relació personal i flexible amb el client; a més a més, ha de ser una relació senzilla per tal que el client es senti el més còmode possible.

- *Canals de distribució:* Per poder contactar amb Social Forest per obtenir aquest tipus de servei hi ha diversos canals: a través de la seva web, per telèfon i/o per contacte directe.
- *Model de Ingressos:* Els ingressos s'obtenen per diferents vies. En primer lloc, els cursos es cobraran al client que contracti el servei, és a dir, a les escoles o cases rurals que hagin decidit oferir aquests cursos, no als participants. Per altra banda, s'obtinran beneficis de les descàrregues del material educatiu que hi hagi a la web. També hi col·labora la Fundació Biodiversitat, la qual genera una font d'ingressos per a Social Forest.
- *Activitats clau:* En primer lloc, cal fer una bona difusió d'aquest servei, i per fer-ho un punt clau és obtenir una furgoneta adaptada per donar veu a aquest servei. També és necessari donar una formació al personal de Social Forest.
- *Recursos clau:* Els recursos necessaris són el personal que col·labora en aquestes activitats i els cursos de formació per a aquest personal. També és important tenir una pàgina web i estar en les xarxes socials i tenir la informació sempre actualitzada; això implica tenir pendent una persona del seu funcionament correcte. A més a més, per al transport cal disposar d'un vehicle, el qual inclogui un remolc per al transport del material.
- *Col·laboracions clau:* Les organitzacions que col·laboren amb Social Forest com a suport en les els cursos pedagògics són les següents: diverses agrupacions de cases de colònies, associacions d'escoles i associacions de propietaris forestals, la Xarxa de custòdia del territori (XCT), el Parc de Collserola, centres d'educació ambiental i el CFTC.
- *Estructura de costos:* En total, cal un seguit d'elements per poder complir amb aquest model de negoci, els quals impliquen un seguit de costos. Cal tenir una web i xarxes socials al corrent de tot per poder seguir els cursos educatius via internet. Per a la realització del curs és necessari el personal i el material necessari per als cursos (paper, material forestal per fer-ne ús, digital...), també cal un vehicle per al transport amb tota la seva documentació corresponent i combustible. També és necessària una oficina per fer tota la preparació i participar en diferents cursos de formació (PROFOR, Congrés Europeu, Alemanya...). Altres costos extres són les dietes i l'allotjament, en cas que siguin necessaris.

## Comptes anuals

El tancament del 2016 va ser negatiu, ja que Social Forest va tancar l'any amb pèrdues econòmiques; va obtenir un balanç zero ja que no es van aconseguir recuperar les pèrdues del 2015 ni 2014.

Les fonts d'ingressos del 2016 van ser les següents:

- Formació: 35.000,00€
- Serveis forestals: 133.200,00€
- Pedagogia forestal: 1.800,00€
- Projectes RSC: .2500,00€
- Consultoria forestal: 2.000,00€
- Finançament aliè: 20.000,00€
- Sponsoring: 2.000,00€
- Subvenciones: 3.000,00€
- **Total: 180.000,00€**

Es pot observar que el gran gruix de fonts d'ingressos són els diversos serveis forestals que realitzen. Social Forest té clients com ara l'Ajuntament de Barcelona, l'Ajuntament de Sant Cugat del Vallès i empreses alemanyes com Walldorf i Seven Ihrig. En l'Annex 4 hi ha el detall de clients a Catalunya i Alemanya.

Pel que fa als costos, els de personal són els costos més importants de Social Forest. A més a més, tots els costos que tenen es pretenen recuperar amb els ingressos obtinguts, però com podem veure a la següent taula, no s'obtenen tots els ingressos que s'esperen a principi d'any; això és un clar problema, ja que es fa una previsió que no es compleix. Per exemple, l'any 2015 les previsions i les vendes van donar unes pèrdues de 16.215,56 euros.

	PREVISIÓ	VENDA	DIFERÈNCIA
Formació	31.800,00 €	20.751,96 €	11.048,04 €
Serveis forestals	130.700,00 €	120.350,31 €	10.349,69 €
Consultoria forestal	2.000,00 €	1.251,64 €	748,36 €
Sponsoring	2.000,00 €	1.933,53 €	66,47 €
Subvencions	3.000,00 €	9.000,00 €	-6.000,00 €
<b>TOTAL</b>	<b>169.500,00 €</b>	<b>153.287,44 €</b>	<b>16.212,56 €</b>



Un dels problemes és la gran quantitat de costos que generen totes les activitats de Social Forest, ja que tenen tres models de negoci amb diferents activitats (pedagogia, gestió i treball forestal). Caldria centrar-se en un model i aconseguir que funcioni bé i després anar invertint-ne els beneficis en nous models i activitats. Com podem veure en l'Annex 4, el model que més beneficis genera és el treball forestal, de manera que seria interessant consolidar-lo per tal de poder anar ampliant horitzons a poc a poc.

## Competència

La competència de Social Forest és nombrosa, hi ha moltes empreses que ofereixen serveis com els de Social Forest, des d'empreses multinacionals com Grup Eulen fins a d'altres empreses mitjanes i petites. També hi ha unes quantes empreses socials com Social Forest.

## Personal

Actualment, l'equip de treball de Social Forest compta amb experts com ara:

- **Joachim Englert** (41, Balingen, Alemanya). Fundador de Social Forest, coordinador de projectes i de seguretat i coach forestal.

Amb Social Forest es va realitzar el seu somni: ha aconseguit combinar dues passions personals (els boscos i ajudar tercers) per crear un impacte positiu en les persones i per al medi ambient. Per a ell, ser empresari/emprenedor social significa haver començat una aventura plena d'emocions en un camí que no sempre és recte i fàcil però sí motivador.

- **Alex Ralita Álvarez** (37, Barcelona, Catalunya). Responsable dels projectes del camp, formador.

Enginyer tècnic forestal. S'encarrega de l'adreça de projectes i formació des de setembre del 2014. Li encanta poder ajudar els nostres treballadors i alumnes a aconseguir els seus objectius professionals i treballar en equip per un objectiu comú en lloc de les velles jerarquies. Entre els seus objectius hi ha contribuir a la modernització del sector forestal amb la visió moderna del sector que té Social Forest.

- **Janina Gach** (23, Wolnzach, Alemanya). Administració i comunicació.

Janina forma part de l'equip de Social Forest des d'octubre del 2016. Aquesta estudiant del sud d'Alemanya vol canviar les coses per fer del món un lloc millor. Per això va sol·licitar el lloc de pràctiques a Social Forest. Després dels 5 mesos de pràctiques es va quedar en l'empresa. Ara s'està encarregant del màrqueting de les xarxes socials, està planificant nous projectes a Alemanya i Catalunya i està començant analitzar i optimitzar els processos de l'empresa.

- **Sergio Gámez Cano** (24, Les Planes de Sant Cugat, Catalunya). Encarregat d'un grup de treballadors al bosc.

Sergio ara és encarregat d'un dels grups de treballadors de camp. Gestiona l'equip perquè el treball surti tan bé com sigui possible. Gràcies a la seva gran motivació per treballar i aprendre al màxim es va integrar molt ràpidament en l'equip dels Social Forest.

- **Said Ait Daoud** (22, Marroc). Encarregat d'un grup de treballadors al bosc.

Said va venir a Barcelona el 2011. Des del novembre del 2015 forma part de l'equip de Social Forest i actualment és l'encarregat del segon grup de treballadors de camp. Li agrada la visió de Social Forest i l'oportunitat que dona als joves per millorar les seves vides. Està molt motivat per donar el millor d'ell mateix a l'empresa. "La veritat, estic molt orgullós de formar part de Social Forest."

## Impacte Social

Social Forest és pioner pel que fa a l'impacte social. Té una taula en què especifica que amb inversions d'1 euro, 5 euros, 10 euros o 20 euros, pot tenir el següent impacte positiu.

GESTIÓ FORESTAL		1 EURO	5 EUROS	10 EUROS	15 EUROS	20 EUROS
Selecció de regeneració	m <sup>2</sup>	8	40	80	120	160
Obertura de franja de prevenció d'incendis	m <sup>2</sup>	3	15	30	45	60
Manteniment de franges de prevenció de incendis	m <sup>2</sup>	5	25	50	75	100
Desbrossament del sotabosc	m <sup>2</sup>	0,4	2	4	6	8
Millora de boscos de pi o mixtos	m <sup>2</sup>	6	30	60	90	120

Per cada contribució al projecte s'emet un certificat amb l'impacte social i mediambiental que s'ha creat. També s'ofereix la possibilitat d'una visita guiada per conèixer els boscos i la regió que s'ha estat treballant amb l'ajuda de les aportacions.

## Preguntes

Es demana a l'estudiant discutir sobre les següents qüestions:

1. Anàlisi DAFO de Social Forest
2. És viable tenir 3 models de negoci? SI o NO. Per què? Com integrar els models de negoci? Quina hauria de ser l'estratègia de Social Forest?
3. Són correctes els indicadors d'impacte social i mediambiental que ofereix Social Forest? Quin creus que és el mètode de mesura d'impacte que ha utilitzat Social Forest? Quins altres indicadors oferiries per millorar la mesura del seu impacte social i mediambiental? Quin mètode hauria de tenir Social Forest d'impacte social i mediambiental?
4. Quines accions podria realitzar l'empresa per millorar el seu benefici i aconseguir ser sostenible des d'un punt de vista financer?
5. Quines estratègies pot plantejar l'empresa per obtenir nous clients? Com aprofitar les sinergies amb entorn?
6. Quines estratègies de màrqueting i comunicació hauria d'utilitzar Social Forest que no utilitza?

COL·LABORACIONS CLAU	ACTIVITATS CLAU	PROPOSTES DE VALOR	RELACIONS AMB CLIENTS	SEGMENTS DE MERCAT
<ul style="list-style-type: none"> <li>• XCT</li> <li>• CPF</li> <li>• CTFC</li> <li>• Parc de Collserola</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contacte amb clients</li> <li>• Contacte amb administració forestal</li> <li>• Treball tècnic</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valors: professionalitat i confiança</li> <li>• Nova manera de treballar al bosc</li> <li>• Problemes que resollem: què podem fer amb el seu bosc els propietaris?</li> <li>• Paquet: gestió integral del seu bosc i planificació, burocràcia, treballs, control dels treballs</li> <li>• Necessitats satisfetes: cura i aprofitament del seu bosc</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consultor i expert en gestió dels boscos</li> <li>• Servei integral: també fem els treballs forestals</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Propietaris privats</li> </ul>
		<p><b>RECURSOS CLAU</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal tècnic</li> <li>• Material tècnic per al treball</li> </ul>	<p><b>CANALS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Per recomanació</li> <li>• Per internet</li> <li>• Networking</li> <li>• Hem de sortir a buscar clients</li> </ul>	
<b>ESTRUCTURA DE COSTOS</b>		<b>FONTS D'INGRESSOS</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal</li> <li>• El treball de camp serà el més car</li> <li>• Material informàtic, GPS...</li> <li>• Oficina</li> <li>• Combustible, dietes, allotjament...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Només pagaran per allò que els doni beneficis</li> <li>• Subvencions (en la resta de casos)</li> </ul>			

**Annex 1.** Canvas gestió forestal (juny 2015)

COL·LABORACIONS CLAU	ACTIVITATS CLAU	PROPOSTES DE VALOR	RELACIONS AMB CLIENTS	SEGMENTS DE MERCAT
<ul style="list-style-type: none"> <li>• PROFOR</li> <li>• Agrupacions de cases de colònies</li> <li>• Contactes Alemanya (experiència)</li> <li>• Associacions d'escoles</li> <li>• Xarxa de custòdia del territori</li> <li>• Parc de Collserola</li> <li>• Associacions propietaris forestals</li> <li>• Centres educació ambiental</li> <li>• CTFC</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aconseguir una furgo ben adaptada i amb publicitat</li> <li>• Bona difusió</li> <li>• Formació personal Social Forest</li> </ul> <p><b>RECURSOS CLAU</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Remolc i un conductor</li> <li>• Web i xarxes socials (persona adequada)</li> <li>• Personal</li> <li>• Vehicle</li> <li>• Curs de formació personal propi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coneixement i valoració de l'entorn forestal i de la gestió forestal sostenible</li> <li>• Activitats a l'entorn natural (o quasi) que aporten beneficis per a la salut, desconexió, relax, bon humor...</li> <li>• Productes / serveis: "classes" de pedagogia forestal allà on calgui (mòbil), material online (gratis i/o pagant), material en paper, CDs, "natural"</li> <li>• Serveis: classes / sessions generals o adaptades a la necessitat del client (tema específic, edat...)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal i personalitzada</li> <li>• Flexibilitat</li> <li>• Serzillesa</li> </ul> <p><b>CANALS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Personalment, directe</li> <li>• Telèfon</li> <li>• Internet: web i xarxes socials</li> <li>• Futur: boca a boca</li> <li>• Difusió mitjançant contactes i coneeguts</li> <li>• Fires</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escoles: escoles "normals" i també granges escola, escoles verdes, escoles Waldorff, Montessori, educació lliure...</li> <li>• Cases de colònies i campaments</li> <li>• Cases rurals i ecoturisme</li> <li>• Fires</li> <li>• Associacions de veïns</li> <li>• Ajuntaments</li> <li>• Parcs Naturals</li> <li>• Clubs de muntanya</li> <li>• Associacions de natura</li> <li>• Internautes</li> </ul>
ESTRUCTURA DE COSTOS		FONTS D'INGRESSOS		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar material (paper, digital, "natural" = pinyes, llavors, fulles, etc.)</li> <li>• Creació web i xarxes socials</li> <li>• Vehicle + assegurança + matriculació, etc.</li> <li>• Personal, oficina, combustible, dietes, allotjament...</li> <li>• Participació en cursos de formació: cursos PROFOR, Alemanya, congrés europeu...</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fundació Biodiversidad</li> <li>• Descàrregues material web</li> <li>• Cobrar als clients (clients globals com col·legis o cases rurals, no als clients individualment)</li> </ul>		

**Annex 2.** Canvas pedagogia forestal (juny 2015)

COL·LABORACIONS CLAU	ACTIVITATS CLAU	PROPOSTES DE VALOR	RELACIONS AMB CLIENTS	SEGMENTS DE MERCAT
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Treball social</li> <li>• CTFC, CFC, CPF (visibilitat de contactes)</li> <li>• CPF: informa de les subvencions</li> <li>• CFC, XCT, associacions propietaris: clients o possibles clients</li> <li>• Premsa</li> <li>• Stihl: roba de seguretat i maquinària</li> <li>• Liró: proveïdor de recanvis</li> <li>• Associació propietaris Montnegre: contactes</li> <li>• Entitat financera per lloguer de tractor</li> <li>• AMB</li> <li>• Alemanya: Gunter, Fundació</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adquirir clients</li> <li>• Fer visible el producte i activitats</li> <li>• Consolidar clients</li> <li>• Rapidesa</li> <li>• Innovar</li> <li>• Visibilitat i alta activitat en xarxes socials i web/blog</li> <li>• Assistir a xerrades, reunions i assemblees</li> <li>• Promoció</li> <li>• Control de qualitat</li> <li>• Formació contínua de treballadors</li> <li>• Ampliar xarxa de contactes</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>RECURSOS CLAU</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comercial</li> <li>• <i>Community manager</i></li> <li>• Equip tècnic per seguir l'execució dels treballs</li> <li>• Control de qualitat i terminis</li> <li>• Personal</li> <li>• Contactes</li> <li>• Coneixement xarxes socials</li> <li>• Motoserres, EPis, maquinària, tractor</li> <li>• Temps per a reunions, visites, dinars amb clients</li> <li>• Nosaltres i els joves: professionals implicats, ben formats...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Necessitat: tallar arbres, desbrossar, fer franges, protecció d'incendis</li> <li>• Valors: professionalitat, flexibilitat, rapidesa</li> <li>• Problema: perill d'incendi, complir normatives</li> <li>• Treball ben fet</li> <li>• Treballem el seu bosc o finca</li> <li>• Paquets: treballs forestals, neteja i finques urbanes, poda altura</li> <li>• Gestió forestal dels espais no gestionats</li> <li>• Sol·licitar subvencions</li> <li>• Segell de qualitat</li> <li>• Sortida pel producte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Directa</li> <li>• Personalitzada</li> <li>• Familiar</li> <li>• Propera</li> <li>• Implicar-los en el projecte</li> <li>• Flexibilitat i adaptació</li> <li>• Rapidesa</li> <li>• El seu forestal de confiança, però professional i seriós</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>CANALS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Telèfon</li> <li>• Reunions</li> <li>• Xarxes socials (facebook, twitter...)</li> <li>• Fires</li> <li>• Web</li> <li>• Contactes, boca a boca</li> <li>• Conferències, actes, xerrades</li> <li>• Venda directa</li> <li>• Publicitat</li> <li>• Networking</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Propietaris forestals: públics i privats</li> <li>• Associacions de propietaris</li> <li>• Empreses forestals</li> <li>• Empreses socials</li> <li>• Propietaris de solars i parcel·les</li> <li>• Fundacions</li> <li>• Administració: ajuntaments, diputació, Generalitat</li> <li>• Enginyeries forestals</li> <li>• Consultories forestals</li> </ul>

ESTRUCTURA DE COSTOS	FONTS D'INGRESSOS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal (el més car)</li> <li>• Combustible i manteniment, recanvis</li> <li>• L'activitat més cara són els treballs forestals</li> <li>• Treure fusta</li> <li>• Maquinària i eines + amortització</li> <li>• Vehicles, assegurança, ITV...</li> <li>• Oficina</li> <li>• Viatges</li> <li>• Lloguers</li> <li>• Formació dels treballadors</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ingrés principal: realització de treballs forestals</li> <li>• Petit ingrés: formació i cal ampliar l'ingrés</li> <li>• Altres ingressos: treballs + ajudes</li> <li>• Els clients paguen perquè es faci ràpid i bé i per un preu just</li> <li>• Preferiblement, es cobra un % per avançat</li> <li>• Per hectàrea, hora (preferiblement) i tonelada</li> <li>• Actualment a Catalunya es cobra per hectàrea o pressupost tancat</li> </ul>

**Annex 3.** Canvas de treballs forestals (juny 2015)

## Catalunya

CLIENT	IMPORT
Barberá Inserta 05/2016	5.963,04 €
Associació Montnegre 06/2016	400,00 €
Saüc Residencial 07/2016	953,98 €
Associació Montnegre 09/2016	260,16 €
Associació Montnegre 10/2016	960,00 €
Ajuntament de Viladecans 12/2016	2.676,43 €
Manel Ferrer 14/2016	691,87 €
Ajuntament de Viladecans 15/2016	747,18 €
Ajuntament de Barcelona Franjas 01	7.390,03 €
Ajuntament de Vildecans	340,28 €
Fundació La Pedrera P10/16	3.863,82 €
Idaria 16/2016	820,00 €
Associació Montnegre 17/2016	264,00 €
Ajuntament de Sant Cugat P16/16	7.083,10 €
Ajuntament de Vacarisses P15/16	3.616,79 €
Fundació la Pedrera	5453,18
Fundació La Pedrera	5.846,54 €
Ajuntament Viladecans 20/2016	1.743,42 €
Fupar 21/2016	780,00 €
Ajuntament Viladecans 22/2016	249,00 €
Sant Cugat 23/16	5.074,40 €
Vacarisses 24/16	2.998,26 €
Idaria 16/2016	1.500,00 €
Ajuntament de Barcelona Franjas 02	4.661,79 €
Ajuntament de Vildecans 28/2016	996,24 €
Fupar 29/2016	1.378,00 €
Sant Joan Despí 30/2016	613,60 €
Saüc Residencial P22/2016	464,00 €
Ajuntament de Vacarisses 31/16	4.555,24 €
Ajuntament Viladecans 32/2016	975,91 €
Ajuntament Viladecans 33/2016	1.931,48 €
Ajuntament Viladecans 34/2016	9.326,30 €
noem P38/2016	475,18 €
<b>TOTAL CLIENT</b>	<b>85.053,22 €</b>

## Alemanya

CLIENT	IMPORT
Sven Ihrig Subcontratación 01/16	2.480,00 €
Sven Ihrig Subcontratación 08/16	1.777,50 €
Sven Ihrig Subcontratación 13/16	1.440,00 €
Sven Ihrig	6.860,20 €
Walldorf	10.133,88 €
Walldorf	7.165,51 €
Sven Ihrig September	7.920,00 €
<b>TOTAL CLIENT</b>	<b>35.297,00 €</b>

### Annex 4. Ingressos dels serveis forestals





**A**quest llibre és una iniciativa sorgida de l'associació **Yunus Social Business Network Barcelona**, que agrupa diverses universitats i escoles de negocis catalanes, per publicar un recull de casos pràctics basats en experiències reals de creació i gestió reals d'empreses socials. La publicació d'aquest llibre ha estat possible gràcies al finançament del programa **Aracoop** i té com a objectiu principal dotar als docents d'una eina per realitzar formació sobre empenedoria social i per ajudar als alumnes, potencials emprenedors, a reflexionar sobre aspectes importants en el procés de creació i gestió de les empreses socials. El llibre està format per vuit casos pràctics, cadascun dels quals es centra en una o diverses disciplines dins de la gestió d'empreses. Alguns casos són una mostra d'èxit; d'altres, d'empreses socials que han patit una reorientació de la seva activitat o iniciatives d'empreses socials a altres països que poden ser potencialment exportables a la nostra realitat. Cada cas pràctic inclou una descripció del cas i unes preguntes a desenvolupar. La resolució de les preguntes o nota pedagògica no està inclosa en el llibre, però es podrà sol·licitar als autors enviant un correu electrònic a l'adreça indicada en la primera pàgina de cada cas pràctic. També està previst publicar-los per separat en català, castellà i anglès a la web del programa **Aracoop** ([aracoop.coop](http://aracoop.coop)), de la **Yunus Social Business Network** ([sbcbaselona.org](http://sbcbaselona.org)) i de les universitats participants en la publicació.

#### Entitats col·laboradores



Universitat  
Pompeu Fabra  
Barcelona



Universitat  
Abat Oliba CEU



eada<sup>®</sup>  
business school  
barcelona



ULC  
barcelona



UAB Universitat Autònoma  
de Barcelona



UNIVERSITAT POLITÈCNICA  
DE CATALUNYA  
BARCELONATECH



UOC Universitat Oberta  
de Catalunya



UNIVERSITAT DE  
BARCELONA