



NOVES TENDÈNCIES EN LA CREACIÓ I LA GESTIÓ D'EMPRESES SOCIALS CASOS D'ESTUDI (II)

Coordinadora: Teresa M^a Monllau Jaques

J. Gil · R. Bastida · L. Arroyo · E. Hormiga · J. Valls · P. Gómez

P. Crespo · T. M^a Monllau · S. Moragrega · P. Jornet · A. Balletbó

J. Gusi · J. Oller · S. Rufat · A. Corrons · L. Muns · N. Magomedova

M. Mas-Machuca · E. Oliveras · P. Sánchez



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

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

Col·lecció de casos
d'empreses socials

COORDINADORA: T. M. Monllau Jaques

AUTORS: J. Gil • R. Bastida • L. Arroyo • E. Hormiga • J. Valls • P. Gómez
P. Crespo • T. M. Monllau • S. Moragrega • P. Jornet • A. Ballethó
J. Gusi • J. Oller • S. Rufat • A. Corrons • L. Muns • N. Magomedova
M. Mas-Machuca • E. Oliveras • P. Sánchez



© J. Gil, R. Bastida, L. Arroyo, E. Hormiga, J. Valls, P. Gómez, P. Crespo, T. M. Monllau,
S. Moragrega, P. Jornet, A. Balletbó, J. Gusi, J. Oller, S. Rufat, A. Corrons. L. Muns,
N. Magomedova, M. Mas-Machuca, E. Oliveras, P. Sánchez, 2020

Dipòsit legal: B 20866-2020

Disseny coberta: Martín Garcés
Maquetació: Montserrat Minguell

Imprès per: Gráficas Rey

Novembre, 2020

Índex

Pròleg	7
Introducció	9
1. Alencop: un projecte per dignificar les persones migrades	13
2. El cas de Coronavirus Makers: talent i recursos al servei de la comunitat.	29
3. Monedes complementàries per al desenvolupament local: el cas del multiplicador local de la Grama de Santa Coloma de Gramenet	51
4. Espigoladors: emprendre una lluita per a l'aprofitament alimentari en clau d'èxit	63
5. IAIOS, un exemple de disseny circular aplicat a la indústria tèxtil	81
6. Fundació Intermedia: creació d'aliances clau per al compromís amb l'ocupació	103
7. Som Mobilitat: nou model de mobilitat sostenible ..	125

8. Tandem Social: la visió estratègica al servei de la transformació econòmica, social, ambiental, educativa i cultural	139
9. Tony's Chocolonely	157

Pròleg

Una cooperativa és una experiència humana i vital d'apoderament col·lectiu, una eina col·laborativa utilitzada per les persones per autoorganitzar-se econòmicament i cobrir les seves necessitats socials, culturals i de vida. La gestió col·lectiva i democràtica i la participació activa de les persones sòcies en tots els àmbits de gestió i decisió és el que la diferencien d'altres formes jurídiques.

Actualment, el cooperativisme a Catalunya està format per més de 4.000 cooperatives, 45.000 llocs de treball i 2 milions de persones associades. Es tracta d'un ecosistema que, juntament amb la resta d'entitats que formen part de l'Economia Social, s'albiren com a impulsores d'un nou model econòmic, diferent del model capitalista que està acabant amb els recursos naturals del planeta i provoca greus desigualtats econòmiques i socials.

Tal com ha anat demostrant al llarg de la història, el cooperativisme és resilient i desplega la seva especial fortalesa en els moments més crítics, perquè és un model arrelat al territori, que situa les persones al centre, i que vetlla per un desenvolupament més sostenible i una economia per a la vida. Es tracta d'un model compromès amb l'assoliment dels Objectius de Desenvolupament Sostenible (ODS), el creixement econòmic i l'ocupació sostenibles, el treball decent i

models de consum i producció respectuosos amb les persones i el medi.

Una vegada més, amb la crisi sanitària que estem patint, el cooperativisme ha aportat solucions des de diversos àmbits i sectors, col·laborant i innovant per fabricar i subministrar material sanitari, abastir de productes de primera necessitat a col·lectius vulnerables, desplegant solucions innovadores per fer arribar la cultura en moments de confinament, facilitant eines de finançament per donar continuïtat a projectes de l'economia social, i molts d'altres exemples que arreu del territori han suavitzat els efectes devastadors d'aquesta crisi.

Aquest és el model que volem per al nostre país, i l'estem construint arreu del territori i en col·laboració amb les entitats, les cooperatives, l'administració local, el teixit associatiu, les escoles i universitats... Estem teixint un ecosistema que faci aflorar el potencial de l'economia social i el cooperativisme a través de la Xarxa d'Ateneus Cooperatius i els projectes singulars, i impulsant un marc normatiu propi en col·laboració amb les entitats representatives que ens permeti avançar cap a un nou paradigma econòmic més democràtic i inclusiu.

Josep Vidal

*Director general d'Economia Social,
Tercer sector i Cooperativisme*

Introducció

Les empreses socials tenen com a principal objectiu cobrir necessitats socials de l'entorn econòmic en què actuen. Aquestes empreses generen un creixement inclusiu que té com a finalitat corregir les desigualtats i promoure la transformació social del territori on desenvolupen la seva activitat econòmica. Des d'aquesta perspectiva, les empreses socials són un actor essencial en l'assoliment dels Objectius de Desenvolupament Sostenible (ODS) aprovats per les Nacions Unides en el marc de l'Agenda 2030.

La formació i la investigació són elements clau per percebre la importància que té la creació i el desenvolupament d'una economia social i cooperativa autònoma, així com per aconseguir un món econòmic, empresarial i social més just i més equitatiu. Podem afirmar, sense por d'equivocar-nos que, en els últims anys, totes les universitats catalanes han incorporat en el seu pla d'estudis assignatures que, d'acord amb el seu àmbit professional, estan relacionades amb el món de l'economia social. A més, aquestes assignatures, que la majoria de les vegades són de caràcter transversal, tenen una acollida força important entre els estudiants dels diferents graus.

Aquest llibre s'emmarca en les accions que, des de fa uns quants anys, duu a terme la xarxa d'universitats Yunus Social Business Center

Barcelona (YSBC Barcelona). L'any 2018, vàrem elaborar un llibre: *Noves tendències en la creació i la gestió d'empreses socials. Casos d'estudi*. Dos anys després, volem donar continuïtat a les activitats formatives que s'estan duent a terme i hem cregut necessari elaborar nou material que reculli les noves inquietuds i els nous objectius que van sorgint al voltant de l'emprenedoria social.

El llibre consta de nou casos pràctics. Cadascun d'aquest casos se centra en una o diverses disciplines dins de la gestió de l'empresa. El resum el podeu trobar a la taula següent:

TÍTOL DEL CAS	UNIVERSITAT/ CENTRE	AUTORS	CORREU ELECTRÒNIC DE CONTACTE	ÀREA DE CONEIXEMENT
Alencop	UPF Barcelona School of Management	Jaume Gil i Pujol i Ramon Bastida	ramon.bastida@bsm.upf.edu	Anàlisi financera i cultura organitzativa
Coronavirus	Universitat de Barcelona	Lizbeth Arroyo, Ester Hormiga i Jaume Valls	ehormiga@ub.edu jaume.valls@ub.edu	Cultura organitzativa (principis i valors cooperatius)
Espigoladors	Associació Social Business City Barcelona	Paula Gómez	paula.gomez@sbcbarcelona.org	Emprenedoria social i direcció estratègica i organitzativa.
IAIOS	Tecnocampus (UPF) i Universitat Pompeu Fabra	Patricia Crespo i Teresa M. Monllau	patricia.crespo@upf.edu teresa.monllau@upf.edu	Gestió comercial i de màrqueting
Intermedia	Fundació Intermedia i Associació Social Business City Barcelona	Sònia Moragrega i Pilar Jornet	s.moragrega@ fundaciointermedia.org pilar.jornet@sbcbarcelona.org	Direcció estratègica i aliances empresarials
Tandem	Associació Social Business City barcelona i Tandem Social	Pilar Jornet, Andrea Balletbó, Jordi Gusi, Jaume Oller i Sergi Rufat	pilar.jornet@sbcbarcelona.org andreaballetbo@tandemsocial. coop jordigusi@tandemsocial.coop jaumeoller@tandemsocial.coop sergirufat@tandemsocial.coop	Emprenedoria social i direcció estratègica d'entitats no lucratives.
Monedes complementàries	UOC i Learning by Doing	August Corrons i Lluís Muns	acorrons@uoc.edu lluis@simagina.com	El paper de les monedes complementàries
Som Mobilitat	Universitat Internacional de Catalunya i UPF Barcelona School of Management	Nina Magomedova, Ramon Bastida i Marta Mas- Machuca	nmagomedova@uic.es ramon.bastida@bsm.upf.edu mmas@uic.es	Nous models de negoci en l'àmbit de l'economia social i solidària
Tony's Chocolonely	Universitat Pompeu Fabra i Roots for Sustainability	Ester Oliveras i Pablo Sánchez	ester.oliveras@upf.edu	Direcció estratègica

Cada cas pràctic inclou una descripció del cas i unes preguntes per desenvolupar. La nota pedagògica no està inclosa en el llibre, però es podrà sol·licitar als autors enviant un correu electrònic a l'adreça indicada en el quadre anterior. També es publicaran els casos per separat, en català, castellà i anglès, al web del programa Aracoop (aracoop.coop) i al web de la Yunus Social Business Network (sbcbarcelona.org) i de les universitats i centres participants en la publicació.

Esperem que aquest llibre sigui una eina d'utilitat per a la formació en l'àmbit de l'economia social. L'ús de casos reals ajudarà a prendre consciència dels problemes socials que hi ha en el nostre entorn. Volem agrair molt sincerament a les empreses que ens han obert les portes i ens han permès entendre millor la seva realitat i la transformació social que promouen. També volem agrair la feina feta pels autors dels casos per l'esforç dedicat, i a la Yunus Social Business Network Barcelona i Aracoop per ajudar a fer realitat aquesta publicació.

1

Alencop: un projecte per dignificar les persones migrades¹

Autors

Jaume Gil i Pujol

Economista per la Universitat Pompeu Fabra

Ramon Bastida i Vialcanet

Professora de la UPF Barcelona School Management

1. Orígens de la cooperativa

Alencop és una cooperativa d'iniciativa social que pretén garantir les condicions de vida digna de les persones migrades en situació de vulnerabilitat. A la vegada, donen resposta al problema de recollida i tractament dels residus als entorns urbans. A causa de la estigmatització, exclusió i inseguretat jurídica que pateixen els col·lectius que

1. Aquest cas d'estudi ha rebut una beca de la Fundació Roca i Galès.

recullen residus fora dels canals oficials, es va optar per trobar una solució la qual havia de passar per garantir les condicions de vida digna d'un col·lectiu en situació de vulnerabilitat.

L'any 2015 el Comissionat d'Economia Social, Desenvolupament Local i Consum, Barcelona Activa i Drets Socials van impulsar aquesta cooperativa, fet que va mostrar l'interès de l'Ajuntament de Barcelona a donar una solució constructiva a la situació de les persones migrades. Es tracta d'una prova pilot d'una metodologia d'intervenció socioeconòmica. Atén diverses necessitats bàsiques d'inclusió social, de renda, de xarxa i d'acció comunitària.

El projecte va començar amb 15 persones sòcies treballadores, que el 2018 es van convertir en 28. Aquestes són totes d'origen subsaharià, usuàries de l'Oficina del Pla d'Assentaments Irregulars (OPAI). El primer grup de persones treballadors van ser les migrades de l'Àfrica subsahariana que havien estat expulsades dels seus assentaments al Poblenou l'any 2013. No tenien papers legals i això els convertia en una població d'alta vulnerabilitat. Les persones migrades sense papers no tenen dret a treballar legalment a Espanya si no han viscut tres anys al país, requisit que s'exigeix per aconseguir el permís de treball.

El suport de la cooperativa de segon grau Labcoop, ha estat imprescindible per construir el projecte. Labcoop és una cooperativa sense ànim de lucre dedicada a impulsar projectes d'emprenedoria social cooperativa, és a dir, projectes que volen transformar la realitat socioeconòmica, política, cultural i ambiental. La seva tasca és acollir, formar i acompanyar projectes innovadors, gestionats de manera democràtica i col·lectiva, que tenen com a objectiu resoldre necessitats de treball, consum, finançament, habitatge, etc. Alencop és un dels projectes que han ajudat a engegar. Va ser als inicis, quan encara la cooperativa no estava creada, que aquestes persones van idear el tipus d'activitat, el model cooperatiu i la fórmula de regularització (en aquest punt el protagonisme el va tenir iACTA, SCCL). I també van fer formació i acompanyament. A la vegada que algunes persones de Labcoop van formar part del primer equip tècnic que va ajudar les persones a constituir i posar en marxa la cooperativa, també van gestionar les ajudes inicials que es donaven als participants. I juntament amb iACTA van acompanyar les persones al procés de

regularització. Actualment brinden un suport informal, a més a més de mantenir un vincle jurídic.

2. Context actual i paper de l'economia social i solidària

«Des de mitjan anys vuitanta [...], els països del sud d'Europa han deixat de ser emissors de força de treball cap a l'exterior i han esdevingut receptors d'immigració estrangera» (Recio et al., 2007). Aquesta, però, no és una particularitat d'aquests països. Segons les Nacions Unides, el nombre d'emigrants ha augmentat en més d'un 40% els últims 15 anys. Els motius són coneguts: pobresa, desigualtat, conflictes i falta de feina digna.

Segons la Comissió Europea, un dels principals reptes dels països europeus a mitjà termini és la revitalització de la seva demografia. Això passa per la integració de milions de persones migrades que arriben a aquests països. És clau que s'aconsegueixi la cohesió social, per garantir la supervivència dels sistemes europeus del benestar. La incorporació d'aquestes persones al mercat del treball és la millor manera d'evitar l'exclusió i el principal mecanisme que tenen per adquirir drets a la societat espanyola.

Actualment, però, el mercat de treball presenta unes característiques en els llocs de treball que no garanteixen aquests objectius. Les persones migrades es concentren en activitats on les condicions de treball són dolentes, ja que són treballs penosos, perillosos i precaris (Cachón, 2011). Presenten una vulnerabilitat en el terreny laboral que porta a aquestes a caure en l'exclusió social. A la vegada, aquestes es caracteritzen per situar-se en taxes de pobresa substancialment superiors a les de la població autòctona (Moreno i Bruquetas, 2011).

L'economia social i solidària posa al centre les persones i el fi social per sobre del capital, a la vegada que promou la solidaritat dins de la mateixa organització i a la societat. Aquests aspectes bàsics contribueixen al fet que «el sector de l'economia social i solidària sigui un motor que contribueix a la integració social a través de la feina», tal com ens mostra l'evidència estadística al territori històric de Vizcaya. Segons aquest estudi empíric (Aretxabala i altres, 2011), les empre-

ses socials demostrin ser una eina eficaç i eficient per la inserció social de col·lectius desfavorits, així com un instrument que permet a aquestes inserir-se al mercat laboral. Per tant, donen resposta als principals reptes que s'han exposat al punt anterior.

3. Valors i objectius

Alencop, des de la innovació en l'economia social solidària, té la missió d'empoderar col·lectius vulnerables, donant, a la vegada, respostes a problemàtiques socials i mediambientals, posant l'accent al model cooperatiu com una eina útil per arribar a aquests objectius.

Els valors del projecte es poden classificar en tres categories: drets fonamentals, medi ambient i comunitat. Quan parlem de drets fonamentals ens referim al dret a una vida digna per a tothom o el dret de les persones a no ser discriminades pel seu origen. En la categoria mediambiental es prenen com a valors la sostenibilitat ecològica i el respecte al medi ambient. Per últim, Alencop es basa en la solidaritat local i global, el treball en xarxa i la participació democràtica i equitativa, el que es poden anomenar *valors socials* o *comunitaris*.

Els valors defineixen clarament els objectius del projecte. En la dimensió comunitària, es pretén promoure l'economia social i solidària com a marc per atendre necessitats individuals de manera col·lectiva. En la dimensió social, l'objectiu principal és donar una feina digna a persones en situació de vulnerabilitat, per tal de facilitar el seu accés autònom a l'habitatge, cobrir les seves necessitats bàsiques i regularitzar la seva situació administrativa. I, finalment, pel que fa a la situació ambiental, es pretén augmentar el volum de recollida de residus de ferralla, entre d'altres, per a recuperadors agremiats i punts verds de la ciutat. A més, des d'Alencop es vol ampliar el sistema de recollida de residus de la ciutat de Barcelona, augmentar el volum de ferralla gestionat pels canals legals, reduir els residus deixats en contenidors o al carrer, i conscienciar la ciutadania cap a una recollida selectiva.

Tal com s'observa, la cooperativa es marca uns objectius transversals que aborden, no només canviar la situació individual dels seus socis, sinó també el fet de tenir un impacte social i mediambiental, i,

per tant, Alencop s'ha d'entendre com una cooperativa lligada a la realitat social que l'envolta que s'erigeix com una eina per afrontar algunes de les problemàtiques que aquesta presenta.

«El cooperativisme pot tenir un paper molt important en la regularització de persones migrades. Ja sigui amb la creació de noves cooperatives per les mateixes migrades o oferint els llocs de treball (i, per tant, contractes) a les migrades que els permeti regularitzar la seva situació legal». El coordinador de l'eix Migracions i Cooperativisme de Coòpolis, Juan Ávila, valora així el paper que pot tenir el cooperativisme en millorar les condicions de vida de les persones migrades. Assegura que actualment aquesta és pràcticament l'única via que tenen les migrades per regularitzar-se dins la llei d'estrangeria vigent.

4. Serveis

Els serveis que realitza Alencop són diversos i inclouen altres activitats que no estan directament relacionades amb la recollida de ferralla.

En primer lloc realitza un servei gratuït de recollida d'electrodomèstics i ferralla a domicili. En un inici la seva activitat s'havia centrat en els barris de Sant Martí (on inicialment era la seu de l'empresa), Sant Andreu i parts de l'Eixample, però aquest any 2018 l'activitat s'ha ampliat a l'Eixample de l'Esquerra, Ciutat Vella, Sants-Montjuïc, les Corts i gran part de Nou Barris.

A més, Alencop també es dedica al buidatge de naus, locals i pisos, així com a la logística de transport. La cooperativa ofereix transport de mercaderies, materials, objectes o residus amb la seva flota de vehicles; el tricicle elèctric per distàncies no superiors a 6 km i el camió per tota la ciutat i rodalies.

A més, Alencop realitza tasques de sensibilització pel que fa a la reducció, reutilització i gestió dels aparells elèctrics i electrònics, promovent així un model econòmic sostenible i una activitat individual més coherent amb el medi ambient. Per exemple, ofereix tallers on s'ensenya a reparar electrodomèstics o allargar la vida dels ordinadors.

La cooperativa també col·labora en diversos projectes amb altres fundacions, entitats i institucions. Actualment Alencop participa en un projecte de reutilització d'equips informàtics anomenat e-Reuse, col·labora amb el Banc de Moviment, així com amb una campanya de bolquers reutilitzables i amb el projecte de la Federació d'Associacions de Veïns i Veïnes de Barcelona, Mudances de Protesta.

Derivat de la importància que el projecte atorga a la reutilització i a la sostenibilitat, la cooperativa també ofereix una botiga de segona mà on venen aquells productes que han recollit a domicili i s'han pogut reacondicionar. Amb aquesta venda dels productes recollits, Alencop aconsegueix tancar la seva activitat econòmica de forma circular, no només reduint residus, sinó també aprofitant-los al màxim i reduint-ne l'impacte sobre el medi ambient.

La cooperativa també pretén obrir un espai d'autoreparació obert al públic on els ciutadans disposin de les eines i els tècnics necessaris per reparar aparells elèctrics i electrònics.

Tots aquests serveis ens mostren la voluntat de la cooperativa d'esdevenir un centre de promoció de la sostenibilitat de cara a la comunitat ciutadana, participant així en l'evolució cap a un model econòmic sostenible i circular.



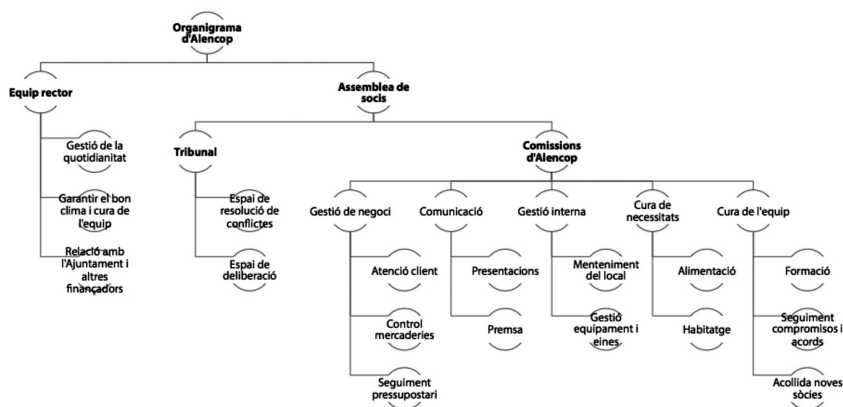
FONT: Twitter D'Alencop.

FIGURA 1. Treballadors de la cooperativa durant un taller de reparació de petits electrodomèstics.

5. Organització interna

Hi ha 28 persones sòcies treballadores usuàries de l'Oficina del Pla d'Assentaments Irregulars (OPAI), i un equip tècnic que dona suport a l'organització d'activitats i ajuda en el funcionament intern de l'entitat. Ser una persona sòcia treballadora significa tenir un percentatge de la cooperativa. El contracte firmat amb la cooperativa ajuda a les sòcies a iniciar els tràmits per regularitzar la seva situació legal.

La remuneració total d'aquestes persones sòcies treballadores és igual al salari mínim interprofessional. A l'inici del projecte, una part la rebien en euros i l'altra en una moneda social creada per al projecte: els alencopins. Aquesta moneda l'havien d'utilitzar per cobrir l'habitatge (30% del seu sou) i les necessitats bàsiques. Els alencopins servien per comprar a botigues que els treballadors havien escollit, amb les quals havien arribat a un acord per comprar els productes a un millor preu. L'any 2018 es va deixar d'utilitzar després d'una decisió presa en assemblea.



FONT: Web d'Alencop.

FIGURA 2. Organigrama d'Alencop.

Com s'observa, és una organització assembleària, on la responsabilitat està compartida entre les persones sòcies i l'equip tècnic. Per tal de repartir les tasques internes i externes s'utilitzen diverses comis-

sions, és a dir, grups de treball petits amb certa autonomia. Aquests grups són mixtos i compten amb representants de sòcies i de l'equip tècnic, amb l'ànim de garantir que totes les veus siguin escoltades i empoderar les persones migrades.

Aquesta forma d'organitzar les tasques és coherent amb la idea de la cooperativa. Totes les persones treballadores són iguals i totes hi contribueixen. Es pretén que tothom pugui expressar les seves idees per tal d'involucrar a tothom en el projecte, fomentant la cooperació i l'ajut mutu.

En l'equip de la cooperativa, hi conviuen nou nacionalitats diferents, també espanyols. Aquestes persones reben formació contínua en diverses àrees: cooperativisme, eines de gestió de negoci, educació per a la sensibilització ciutadana, eines de comunicació, formació en recollida de ferralla i en reutilització de RAEE.

5.1. Característiques de les persones treballadores

Les persones treballadores d'aquesta cooperativa són persones migrades de l'Àfrica subsahariana que marxen dels seus països per millorar la situació de les seves famílies. Totes han tingut un viatge difícil fins a arribar a Espanya. El 50% de les persones que marxen dels seus països aconsegueixen arribar al seu destí. Un cop hi arriben, la vida aquí no és gens fàcil, tenen dificultats per trobar formes de guanyar diners i no coneixen la llengua, fet que dificulta la integració. Però, sobretot, el que remarquen més són les traves legals que troben a l'hora de regularitzar la seva situació i poder treballar legalment. Sense feina i sense papers, no poden llogar un pis, per tant l'única solució és viure en llocs ocupats.

Les persones migrades que es dediquen a la recollida de ferralla de forma irregular realitzen la seva feina en condicions extremes. Treballen de 4 del matí fins a les 9 de la nit amb materials moltes vegades tòxics. Es tracta d'una feina totalment inestable, on les persones treballadores no tenen cap mena de seguretat, ni legal, ni laboral, ni sanitària. A més a més, són persones estigmatitzades en la nostra societat. La impossibilitat d'accedir a un habitatge digne els porta a viure a llocs empobrits i marginals caracteritzats per una presència

de punts de venda de droga i prostitució. Això afecta negativament a la seva salut, tant física com mental.

La cooperativa Alencop ofereix a aquestes persones una sortida alternativa a treballar al carrer. Busca una fórmula a través de la qual empoderar les persones migrades mitjançant una feina digna. Ajuden a millorar l'autonomia de les treballadores, fent-les sentir segures i arrelades al territori. Tot i això, segueixen tenint problemes. Pel tipus de feina que realitzen necessiten llicències que no tenen. Necessiten realitzar tràmits burocràtics que acostumen a ser llargs de finalitzar, fet que provoca frustració entre els treballadors.

6. Dades

6.1. Recollida de residus i venda de ferralla

L'Àrea Metropolitana de Barcelona produeix de mitjana 2,27 milions de residus a l'any. Durant l'any 2017, la cooperativa va fer 110 recollides mensuals (5 diàries), amb una mitjana de 66 kg per recollida, això va suposar unes 70 tones de residus d'aparells elèctrics i electrònics i 20 tones de ferralla al llarg de tot l'any. L'any 2018, les seves xifres van millorar, van fer en total 2.000 serveis, on van recollir 160 tones de material de les quals 35 tones eren ferralla.

6.2. Indicadors econòmics

L'any 2018, l'empresa va rebre subvencions de l'Ajuntament de Barcelona per un import de 513.358,32 €. Aquesta subvenció té un gran impacte en els comptes anuals de l'empresa.

Durant l'exercici 2018, les vendes varen incrementar-se fins a gairebé 250.000 €, un 50% més que l'exercici anterior. D'altra banda, algunes despeses d'explotació (personal, altres despeses, etc.) i financeres també es varen incrementar durant aquest període. L'augment de les vendes i la subvenció de l'Ajuntament de Barcelona no van ser suficients per compensar l'increment de despeses, i l'empresa va passar de tenir un excedent positiu el 2017, a un resultat excedent de 10.665 €.

Respecte al balanç de situació, es varen produir variacions tant en l'actiu com en el patrimoni net i passiu. L'import total d'actius es va reduir en 300.000 €, degut principalment a una disminució important dels deutors comercials. D'altra banda, el patrimoni net també va disminuir 577.000 € (60%), mentre que el passiu corrent va incrementar en 277.000 €.

A l'annex, s'inclou la informació detallada del Compte de pèrdues i guanys i del Balanç de Situació de l'empresa. A continuació, es presenten una sèrie d'indicadors que serveixen per veure la salut economicofinancera de la cooperativa.

	2018	2017	Var. anual	Valor òptim
Liquiditat	1,88	8,35	-6,47	1,5-1,8
Tresoreria	1,88	8,35	-6,47	0,8-1,2
Disponibilitat	0,05	1,26	-1,21	0,3-0,4
Fons de maniobra	350.511,66	901.868,40	-551.356,74	Ha de ser positiu
Endeutament	0,51	0,12	0,39	0,4-0,6
Qualitat	0,98	0,95	0,04	Com més reduït millor
Capacitat de devolució	0,05	0,06	-0,01	Com més elevat millor
Cost del deute	3,05%	10,38%	-7,33%	Com més reduït millor
Rotació actius no corrents	5,49	2,39	3,10	Com més elevat millor
Rotació actius corrents	0,33	0,16	0,16	Com més elevat millor
Termini de cobrament	64,96	222,77	-157,81	Com més reduït millor
Termini de pagament	199,26	25,84	173,43	Com més elevat millor

FONT: Elaboració pròpia.

FIGURA 3. Ràtios economicofinanceres.

7. Projectes similars

Alencop és un projecte innovador que es troba en fase de prova, però no és l'únic que té com a eixos les persones migrants i l'economia social i solidària. Al web de Pam a Pam hi podem trobar iniciatives similars, de les quals a continuació es presenten tres casos:

- **Mescladís:** Mescladís és un projecte social sense afany de lucre de la Fundació Ciutadania Multicultural, que té com a missió acomodar immigrants i ciutadans nadius amb risc d'ex-

clusió social mitjançant iniciatives educatives que promouen la cohesió social i iniciatives econòmiques que faciliten la inserció sociolaboral. A més a més de la inserció sociolaboral en hoteleria, es porten a terme altres activitats, com programes de desenvolupament comunitari amb art social.

Diferència principal: forma jurídica.

Pàgina web: <http://www.mescladis.org/noticia/espai-mescladis-ejemplo-de-empresa-social-con-buenas-practicass>.

- **Ecosol:** És una empresa d'economia solidària de Càritas Diocesana de Girona. Facilita la inserció laboral de persones que es troben en situació de vulnerabilitat social i laboral des d'una empresa sostenible en l'àmbit econòmic, social i ambiental. Es treballa en quatre línies d'activitat, on es desenvolupen itineraris i s'ofereixen contractes amb aplicació dels convenis col·lectius sectorials i formació adaptada als certificats de professionalitat: manteniment i muntatge de bicicletes, serveis de manteniment integral d'edificis, gestió de magatzem dels centres de distribució d'aliments i gestió de residus.

Diferència principal: no posa èmfasi al fet de ser una persona migrada, sinó al fet de ser vulnerable.

Pàgina web: <http://www.caritasgirona.cat/CA/2010/ecosol-empresa-d-insercio.html>.

- **Eduvic, SCCL:** EDUVIC ofereix la gestió de serveis socials, educatius i terapèutics en matèria d'infància, adolescència i famílies. És una empresa especialitzada en la infància, adolescència, joventut i famílies.

Diferència principal: No dona rellevància al fet de ser immigrant i no tenen una aposta tan clara per la inserció laboral. Aposten més per l'educació i l'atenció a famílies.

Pàgina web: <https://eduvic.coop/>.

8. Preguntes

1. Argumenta. Amb el que s'ha exposat anteriorment, així com el teu coneixement, consideres que la cooperativa Alencoop és un model adient per donar solucions a la situació que viuen actualment les persones migrades?

2. Sembla que la cooperativa té una dependència econòmica important de l'Ajuntament de Barcelona, tot i això la xifra d'ingressos ha anat augmentant en el darrers exercicis fins als 250.000 € del 2018. A partir de la informació dels comptes anuals de la cooperativa i les ràtios economicofinanceres, es demana analitzar la situació patrimonial i la capacitat de generar excedents de la cooperativa, i respondre les preguntes següents:
 - a) Quines són les principals fortaleeses i febleses de la cooperativa?
 - b) Creieu que la cooperativa pot tenir problemes de solvència a curt termini? Creieu que ha finançat correctament les seves inversions i l'operativa ordinària?
 - c) Creieu que la cooperativa té capacitat per cobrir totes les seves despeses de forma autònoma? Quines accions podria prendre per millorar la seva viabilitat econòmica?
3. Proposa. L'Ajuntament ha destinat milions d'euros al llarg d'aquests anys de funcionament del projecte. Tenint en compte el que s'ha analitzat en l'anterior pregunta, què recomanaries fer a l'administració? Descriu els pros i contres de tancar aquesta cooperativa.
4. Opina. Partint de la base de tot el que has llegit i escrit, quin és l'element clau que ha provocat que el projecte no sigui autosuficient?

9. Bibliografia

Referències bibliogràfiques

- Amat, O. (2003). *Anàlisi d'estats financers. Fonaments i aplicacions*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Aretxabala, M.; Setién, M. Luisa; Caro, A. (2011). «La Economía Social y Solidaria como motor de integración social a través del empleo del colectivo de inmigrantes más vulnerable en el territorio histórico de Bizkaia». Projecte de la Diputació Foral de Bizkaia i de la Universitat de Deusto.

- Cachón, L. (2011). «Inmigración en España: del mercado de trabajo a la plena ciudadanía», *Oñati Socio-Legal Series*, núm. 1(3), p. 1-16.
- *Memòria 2018* (abreujada) Alencop, SCCL.
- Moreno, F.J.; Bruquetas, M. (2011). *Inmigración y estado de bienestar en España*. Barcelona: Obra Social «la Caixa».
- Pressupostos de l'Ajuntament de Barcelona: pressupost i execució del pressupost.
- Recio, A.; Parella, S.; Pajares, M.; Sabadí, M. (2007). «Immigració i mercat de treball a Barcelona». Projecte de la Fundació Jaume Bofill i el Consell Econòmic i Social de Barcelona.

Videografia

- *Esto podría funcionar* (2018). Otxo Productions.

Webgrafia

- Blanco, Cesc (2018). «Quan la precarietat no és un obstacle per cooperar». *El Crític*. [Consulta: 15 juliol 2019].
- Contreras Coll, Maria (2017). «Sueños de hierro». *El Mundo*. [Consulta: 5 setembre 2019].
- Europa Press (2018). «La cooperativa de recogida de chatarra estrena nave en el Bon Pastor». *La Vanguardia*. [Consulta: 20 juny 2019].
- Iborra, Yeray S. (2019). «Malvivir de la chatarra en Barcelona». *Diario Público*. [Consulta: 29 octubre 2019].
- Tarres, Andreu (2020). «L'Ajuntament de Barcelona liquida el conveni de suport a la cooperativa de recollida de residus Alencop». *Directa*. [Consulta: 5 juny 2020].
- Zárate, Joseph (2018). «Cuánto vale una lavadora rota para Drissa Traore». *Ballena Blanca*. [Consulta: 26 setembre 2019].

10. Annex

ACTIU	2018	%	2017	%	Var. €	Var. %
A) Actiu no corrent	44.943,04 €	5,6%	70.474,47 €	6,4%	-25.531,43 €	-36,2%
II. Immobilitzat material	27.140,52 €	3,4%	54.255,28 €	5,0%	-27.114,76 €	-50,0%
Instal·lacions tecnològiques i maquinària	55.939,50 €	7,0%	55.939,50 €	5,1%	– €	0,0%
Amortitzacions	-28.798,98 €	-3,6%	-1.684,22 €	-0,2%	-27.114,76 €	-1.609,9%
V. Inversions financeres a LT	17.802,52 €	2,2%	16.219,19 €	1,5%	1.583,33 €	9,8%
Préstecs a LT	2.150,00 €	0,3%	1.750,00 €	0,2%	400,00 €	22,9%
Fiances a LT	15.652,52 €	2,0%	14.469,19 €	1,3%	1.183,33 €	8,2%
B) Actiu corrent	750.769,44 €	94,4%	1.024.595,55 €	93,6%	-273.826,11 €	-26,7%
III. Deutors comercials i altres comptes a cobrar	766.430,32 €	96,3%	920.252,40 €	84,0%	-153.822,08 €	-16,7%
Clients per vendes i serveis	43.937,91 €	5,5%	102.848,96 €	9,4%	-58.911,05 €	-57,3%
Administracions públiques	722.492,41 €	90,8%	817.403,44 €	74,6%	-94.911,03 €	-11,6%
IV. Inversions a CT en empreses del grup associades i socis	-36.678,41 €	-4,6%	-50.140,73 €	-4,6%	13.462,32 €	26,8%
Crèdits i préstecs a socis	-36.678,41 €	-4,6%	-50.140,73 €	-4,6%	13.462,32 €	26,8%
VII. Efectiu i altres actius líquids equivalents	21.017,53 €	2,6%	154.483,88 €	14,1%	-133.466,35 €	-86,4%
TOTAL actiu	795.712,48 €	100,0%	1.095.070,02 €	100,0%	-299.357,54 €	-27,3%

PATRIMONI NET I PASSIU						
A) Patrimoni net	388.374,55 €	48,8%	965.552,62 €	88,2%	-577.178,07 €	-59,8%
A-1) Fons propis	2.866,07 €	0,4%	13.530,98 €	1,2%	-10.664,91 €	-78,8%
II. Reserves	12.907,90 €	1,6%	2.818,07 €	0,3%	10.089,83 €	358,0%
112. Fons de reserva obligatòria	6.563,34 €	0,8%	1.432,92 €	0,1%	5.130,42 €	358,0%
113. Fons de reserva voluntària	6.344,56 €	0,8%	1.385,15 €	0,1%	4.959,41 €	358,0%

(Continuació)	2018	%	2017	%	Var. €	Var. %
III. Resultats d'exercicis anteriors	623,08 €	0,1%	10.089,83 €	0,9%	-9.466,75 €	-93,8%
V. Excedent de la cooperativa	-10.664,91 €	-1,3%	623,08 €	0,1%	-11.287,99 €	-1811,6%
A-3) Subvencions, donacions i llegats	385.508,48 €	48,4%	952.021,64 €	86,9%	-566.513,16 €	-59,5%
130. Subvencions	385.508,48 €	48,4%	952.021,64 €	86,9%	-566.513,16 €	-59,5%
B) Passiu no corrent	7.080,15 €	0,9%	6.790,25 €	0,6%	289,90 €	4,3%
I. Fons educació i promoció	3.830,15 €	0,5%	3.550,25 €	0,3%	279,90 €	7,9%
148. Fons educació i promoció a LL/T	3.830,15 €	0,5%	3.550,25 €	0,3%	279,90 €	7,9%
II. Deutes amb característiques especials	3.250,00 €	0,4%	3.240,00 €	0,3%	10,00 €	0,3%
150. Capital reemborsable exigible	3.250,00 €	0,4%	3.240,00 €	0,3%	10,00 €	0,3%
C) Passiu corrent	400.257,78 €	50,3%	122.727,15 €	11,2%	277.530,63 €	226,1%
I. Fons educació i promoció a C/T	—	0,0%	83,20 €	0,0%	-83,20 €	-100,0%
5298. Fons educació i promoció a C/T	—	0,0%	83,20 €	0,0%	-83,20 €	-100,0%
					- €	
V. Deutes a curt termini	150,24 €	0,0%	150,24 €	0,0%	- €	0,0%
520. Deutes amb entitats de crèdit	0,24 €	0,0%	0,24 €	0,0%	- €	0,0%
551. Altres deutes	150,00 €	0,0%	150,00 €	0,0%	- €	0,0%
VI. Deutes a curt termini amb emp. Grup. Assoc. Socis	307.415,36 €	38,6%	35.550,36 €	3,2%	271.865,00 €	764,7%
521. Deutes amb socis	307.415,36 €	38,6%	35.550,36 €	3,2%	271.865,00 €	764,7%
VII. Creditors i altres comptes a pagar	92.692,18 €	11,6%	86.943,35 €	7,9%	5.748,83 €	6,6%
400. Proveïdors	11.168,52 €	1,4%	2.915,88 €	0,3%	8.252,64 €	283,0%
470. Altres creditors	81.523,66 €	10,2%	84.027,47 €	7,7%	-2.503,81 €	-3,0%
TOTAL passiu	795.712,48 €	100,0%	1.095.070,02 €	100,0%	-299.357,54€	-27,3%

Pèrdues i guanys	2018	%	2017	%	Var. €	Var. %
1. Import net de la xifra de negoci	246.877,59 €	100,0%	168.514,57 €	100,0%	78.363,02 €	46,5%
4. Aprovisionaments	-20.458,16 €	-8,3%	-41.195,82 €	-24,4%	-20.737,66 €	-50,3%
5. Altres ingressos explotació	514.379,62 €	208,4%	490.096,10 €	290,8%	24.283,52 €	5,0%
a) Ingressos per operacions amb socis	- €	0,0%	- €	0,0%	- €	
b) Altres ingressos	514.379,62 €	208,4%	490.096,10 €	290,8%	24.283,52 €	5,0%
6. Despeses de personal	-535.014,15 €	-216,7%	-477.109,93 €	-283,1%	57.904,22 €	12,1%
a) Serveis de treball de socis	-396.241,24 €	-160,5%	-370.812,67 €	-220,0%	25.428,57 €	6,9%
b) Altres despeses de personal	-138.772,91 €	-56,2%	-106.297,26 €	-63,1%	32.475,65 €	30,6%
7. Altres despeses d'explotació	-179.958,53 €	-72,9%	-134.078,94 €	-79,6%	45.879,59 €	34,2%
8. Amortització de l'immobilitzat	-27.114,76 €	-11,0%	-1.684,22 €	-1,0%	25.430,54 €	1509,9%
12. Fons educació i promoció	- €	0,0%	-83,20 €	0,0%	-83,20 €	-100,0%
a) Dotació	- €	0,0%	-83,20 €	0,0%	-83,20 €	-100,0%
b) Subvencions, donacions, ajuts i sancions	- €	0,0%	- €	0,0%	- €	
A) RESULTAT D'EXPLOTACIÓ	-1.288,39 €	-0,5%	4.458,56 €	2,6%	-5.746,95 €	-128,9%
13. Ingressos financers	- €	0,0%	- €	0,0%	- €	
a) De socis	- €	0,0%	- €	0,0%	- €	
b) Altres ingressos financers		0,0%		0,0%		
14. Despeses financeres	-9.376,52 €	-3,8%	-3.705,00 €	-2,2%	5.671,52 €	153,1%
a) Interessos i retorn oblig aport capital socials i altres fons de la mateixa categoria		0,0%		0,0%		
b) Altres despeses financeres	-9.376,52 €	-3,8%	-3.705,00 €	-2,2%	5.671,52 €	153,1%
B) RESULTATS FINANCERS	-9.376,52 €	-3,8%	-3.705,00 €	-2,2%	5.671,52 €	153,1%
C) RESULTAT ABANS D'IMPOSTOS	-10.664,91 €	-4,3%	753,56 €	0,4%	-11.418,47 €	-1515,3%
18. Impost sobre beneficis	- €	0,0%	-130,48 €	-0,1%	-130,48 €	-100,0%
D) Resultats de l'exercici	-10.664,91 €	-4,3%	623,08 €	0,4%	-11.287,99 €	-1811,6%

FONT: Comptes anuals Alencoop.

2

El cas de Coronavirus Makers: talent i recursos al servei de la comunitat

Autors

Lizbeth Arroyo

Departament d'Empresa. Universitat Barcelona

Esther Hormiga

Departament d'Empresa. Universitat Barcelona

Jaume Valls

Departament d'Empresa. Universitat Barcelona

Objectius del cas

Aquest cas s'ocupa de la història d'èxit de Coronavirus Makers. Es tracta d'una iniciativa que té un fort component social amb la idea de presentar al lector com va ser possible i com es va desenvolupar, quins van ser els principals reptes organitzatius així com quins són alguns dels reptes importants que té de cara al futur. El cas pot ajudar el lec-

tor a reflexionar sobre el desenvolupament de la xarxa en el context de la COVID-19. Complementàriament, aporta elements de reflexió teòrica sobre les comunitats d'innovació, les seves característiques i el comportament i les motivacions dels seus membres.

1. Introducció

Després de la primera setmana de març de 2020, els mitjans de comunicació a Espanya comencen a parlar d'un possible col·lapse de la sanitat a causa de l'epidèmia de la COVID-19 i de la imminent falta de recursos del sistema sanitari davant del ràpid increment d'ingressos a les Unitats de Vigilància Intensiva (UCI) dels hospitals. Un tema especialment preocupant, en aquell moment, era la manca de respiradors. La preocupació entre la comunitat mèdica, científics i institucions públiques anava creixent. El 12 de març es constata l'acceleració del procés, hi havia 84 morts i gairebé 3.000 contagiats. En aquella segona setmana de març un grup de metges, enginyers, emprenedors i *makers* comença a organitzar-se a través de les xarxes socials. És l'inici d'un dels projectes més grans d'innovació col·lectiva a Espanya, la comunitat Coronavirus Makers.

Amb el suport de fundacions, institucions i empreses, la xarxa col·laborativa Coronavirus Makers va integrar més de 20.000 investigadors, desenvolupadors i enginyers, que van posar els seus coneixements i recursos de manera altruista al servei de la comunitat per donar solució a un dels principals problemes a què s'enfrontava la sanitat en aquell moment, l'escassetat de material sanitari davant l'increment de casos a causa de la COVID-19. Es tractava de proveir d'un cert tipus d'equipament que era factible per a la fabricació *maker*: viseres, màscares, electrovàlvules o respiradors van ser alguns dels dissenys i prototips que els membres de la xarxa van ser capaços de generar en un període de temps molt curt.

2. Makers i comunitats d'innovació: la gestació de Coronavirus Makers

2.1. Les comunitats d'innovació

Els anys noranta es va introduir en el món de la innovació el concepte de *comunitat de pràctica*. Es tracta d'un concepte associat a l'economia del coneixement i al reconeixement de la importància estratègica dels processos d'aprenentatge col·lectiu a les organitzacions de qualsevol tipus, més enllà de les empreses manufactureres o dels entorns de desenvolupament de tecnologies digitals. Pot tenir, per exemple, aplicacions en el món educatiu. Es fonamenta en un grup de persones que tenen un centre d'interès comú i és, *de facto*, una estratègia d'aprenentatge professional en la mesura que connecta persones, els dona un context, facilita el diàleg, estimula l'aprenentatge, es comparteix coneixement, es desenvolupen processos col·laboratius i es genera nou coneixement que pot derivar en innovacions.

Un concepte afí al de comunitat de pràctica és el de comunitat d'innovació. En paraules de Lakhani (2016), es forma a partir de grups d'individus que s'hi apunten per compartir una tecnologia o determinades condicions d'ús de la mateixa. Es connecten entre ells (ja sigui en línia o presencialment) i estan disposats a compartir amb els altres membres de la comunitat, de manera altruista, els problemes i les solucions relatius a les diferents condicions d'utilització de la tecnologia comuna. Quan es tracta de resultats concrets, la comunitat pren la responsabilitat no sols de compartir sinó d'obtenir un resultat col·lectiu que es concreta en algun tipus de solució operativa (figura 1).

És en aquest context en què cal situar el moviment *maker*, que es va consolidar durant la segona dècada d'aquest segle. El concepte *maker* s'associa a les tecnologies «Do It Yourself» i a comunitats d'innovadors, de perfils multidisciplinaris, que es proposen resoldre reptes o necessitats locals des d'un enfocament obert (*open source*), en el qual es comparteix el coneixement que es va generant i no hi ha drets de propietat. Aquest moviment sol identificar-se amb les anomenades noves tecnologies, molt especialment fabricació 3D

però també talladores làser, sensors, etc. De fet, el desenvolupament en els últims vint anys de les comunicacions basades en internet i la creixent digitalització de tasques intensives en coneixement, ha anat evidenciant la viabilitat de resoldre problemes mitjançant «crowds». La creació de les comunitats de *makers* s'ha beneficiat de manera evident d'aquest fet.

Les fallades de mercat poden motivar els usuaris a convertir-se en innovadors i que, quan posseeixin les capacitats requerides, pugui ser més racional per a ells dur a terme la innovació en comptes d'externalitzar-ho als fabricants. La Comunitat d'Innovació té sentit per als seus membres si creuen que, en realitzar ells mateixos l'activitat, poden estalviar en costos de transacció. És a dir, l'autoorganització i la integració associades a l'activitat donen un millor resultat que el que s'obtingria realitzant una transacció de mercat. En general, una comunitat es crea en un mercat en el qual els costos de transacció són alts per als consumidors/ usuaris o bé els usuaris tenen un avantatge en relació amb el cost d'organitzar una activitat determinada (per exemple, els usuaris són propietaris d'inputs de coneixement que són valuosos per a l'activitat) i posseeixen recursos únics per dur a terme l'activitat de manera molt competitiva. En qualsevol cas, s'estalvien aquests costos, però es requereixen costos de seguiment.

La comunitat és atractiva per als seus membres si perceben una taxa de retorn de la seva inversió (temps/diners) que almenys sigui tan elevada com ho seria en usos alternatius o «beneficis» que serien més costosos d'obtenir en altres entorns. Per exemple: aprendre, passar-s'ho bé, o tenir un estatus o un reconeixement social pel fet de ser membre de la comunitat. Aquesta pertinença és moltes vegades l'única manera o la més eficient d'obtenir aquests «beneficis». En el cas de la xarxa Coronavirus Makers, la component social de la motivació és molt rellevant atès que les activitats que desenvolupa la xarxa tenen per objectiu contribuir a una emergència sanitària.

FONT: A partir de Von Hippel (1994), Lakhani (2016) i Fauchard i Foray (2016).

FIGURA 1. El sentit de pertànyer a una comunitat innovadora *maker*.

En una societat hiperconnectada és fàcil que els makers puguin detectar altres persones amb un perfil similar o complementari, organitzin grups i comparteixin idees. Es formen comunitats en les quals els membres treballen en el seu projecte, però també dediquen temps a resoldre problemes d'altres *makers* que treballen en temes afins. Cal assenyalar que, complementàriament, en el món de les comunitats ha augmentat de manera considerable una altra opció, la del disseny i l'execució d'un repte (mitjançant alguna mena de concurs). El nostre cas s'ocuparà de la primera opció.

Hem associat els *makers* al concepte de *comunitat d'innovació* però, a més de les comunitats de pràctica a les quals ens hem referit, en la literatura hi ha un ampli ventall de conceptes similars que competeixen pel que fa a l'anàlisi i a la comprensió de les comunitats de *makers*: xarxes de coneixement, comunitats de coneixement, comunitats d'interès, comunitats creatives, comunitats epistèmiques, comunitats d'innovació, etc. (Giusti *et al.*, 2020). Les activitats dels *makers* s'associen sovint al concepte *innovació social*, connecten amb el concepte de creativitat ciutadana i solen englobar-se, per la seva naturalesa, en el marc dels enfocaments relacionats amb l'economia circular. Aquests conceptes inclouen enfocaments basats en plataformes virtuals, però també comunitats locals situades en espais físics concrets. El seu caràcter pot ser temporal o estable i pot tenir, o no, vinculacions amb empreses i institucions en format de «clúster». No hi ha dubte que el desenvolupament més important d'aquest enfocament de comunitat de pràctica / comunitat innovadora ha estat el desenvolupament de programari de codi obert (*open source*) i posteriorment el moviment FabLab. Aquest últim cas més està clarament associat a la denominació *makers*.

2.2. El naixement de la xarxa

La xarxa Coronavirus Makers es defineix a si mateixa com: «la xarxa d'experts en tecnologia oberta i gratuïta, *open source*, més gran del món, que es va constituir al març del 2020 per voluntaris amb l'objectiu de crear material de suport per a emergències. A la web l'eslògan de suport és «Open source to live». La xarxa està constituïda per *makers*, que donen resposta a les peticions que es reben des del sector sanitari a partir de la secció «ajuda sanitària» de la web.

12 de març: Tuit de Jorge Barrero (fundació Cotec) en el qual anuncia la creació d'un grup de WhatsApp de metges, enginyers, emprenedors i <i>makers</i> per pensar en solucions barates i ràpides de ventilació de pacients.
13 de març: Tuit d'Esther Borao, directora de l'Institut Tecnològic d'Aragó, en què anuncia la creació d'un grup a Telegram per poder intercanviar informació i plantejar la possibilitat de fabricar material de protecció personal de primera necessitat —els famosos EPI— amb impressores 3D.
14 de març: Es comença a gestar la infraestructura bàsica i es fan els primers passos. Es crea el lloc web www.coronavirusmakers.org. Sorgeix el grup principal de Telegram https://t.me/coronavirus_makers i s'implementa el fòrum https://foro.coronavirusmakers.org per recaptar la documentació de prototips i solucions tècniques.
15 de març: Esther Borao anuncia en el seu compte de Twitter que ja hi ha 900 <i>makers</i> coordinant-se a Telegram. Mentrestant a les actes de resum d'activitat diària es començaven a publicar les primeres estadístiques d'ús del fòrum: El fòrum, després d'un dia d'operació, té els següents registres: 115 registrats, 65 post, 32 presentacions, 7 resums de prototips, 1 màscara. Resum diari. S'insta a participar activament en el fòrum.
16-18 de març: — Increment dels participants en els fòrums. S'uneixen al projecte nombrosos professionals en els àmbits de bioenginyeria, impressió 3D i disseny gràfic. També s'incorporen alumnes de màster i metges. — S'avança en tasques de recerca i desenvolupament dels prototips. S'insta la comunitat que es creï i es posin en marxa nous projectes. — Es materialitzen els avanços en el prototipatge de les màscares rígides/viseres. — El grup de la Reesistència acaba el seu primer prototip i realitza les primeres proves del seu respirador/ventilador. — Es llancen diferents reptes basats en les recomanacions de l'equip mèdic que participa en la comunitat. Per exemple, el desenvolupament de: capnògrafs, Mapleson imprès, Ambu imprès i filtres de ventiladors, entre d'altres.
19-20 de març: — Promoció dels grups regionals com a punts de contacte: fabricació i realització de R+D. — Comencen els treballs per a la creació del registre nacional d'impressores 3D. — La gestió de les tasques logístiques es realitza mitjançant empreses del sector i en coordinació amb la policia local. — Comencen a arribar les viseres a centres de salut. L'equip d'Extremadura ha imprès 160 viseres.
24 de març: — Els grups de fabricació regionals de viseres estan al màxim produint i lliurant en els diferents hospitals. — L'equip Reesistencia continua treballant contra rellotge a Astúries, posant en marxa el seu prototip per a la validació. — El grup principal supera els 13.500 membres i comença a haver-hi grups a d'altres països per replicar la iniciativa. — Diversos mitjans s'han fet ressò d'aquesta comunitat i de la labor solidària que s'està duent a terme.

30 de març: Cens de màquines enregistrades 17 dies després de l'arrencada.
31 de març: Arduino, el projecte de maquinari, programari, i documentació lliure anuncia una conferència oberta sobre solucions pràctiques per a la COVID-19 amb tracks especialitzats a escalar la fabricació de sistemes digitals, aspectes legals, respiradors/ventiladors i dispositius de qualsevol tipus.
07 d'abril: Reunió per a avaluar la constitució del moviment en una associació sense ànim de lucre.
9 d'abril: — La Universitat Oberta de Catalunya organitza un Webminar per a ajudar a la coordinació entre els nous <i>makers</i>. — Llançament del mapa de "Makers" contra la COVID-19.
11 d'abril: Col·laboració d'Ashoka per a la gestió de les donacions. Debat sobre la gestió dels recursos materials.

FONT: Elaboració pròpia a partir de CoronavirusMakers. Foro Coronavirus Makers (AIRE). Categoria, Organització.

<https://vanilla.coronavirusmakers.org/index.php?p=/categories/organizaci%C3%B3n>

FIGURA 2. Fites en la història de Coronavirus Makers 2020
(el primer mes de la xarxa).

Al mateix temps es fa una crida a rebre contribucions de tota mena d'entitats de suport en modalitats molt diverses: donacions econòmiques, ajudant en alguna part del procés de fabricació, comprant o aportant material, distribuint, etc.

El ventall de productes és ampli, amb diferents nivells de complexitat tecnològica, tot i que la part més gran de la producció s'ha fet en productes poc complexos: viseres, salvaorelles i obreportes. Dins de l'enorme diversitat d'agents i organitzacions que participen de la xarxa, hi ha hagut també grups de perfil avançat que han treballat en iniciatives orientades al desenvolupament d'un respirador de codi obert.²

La figura 2 mostra diferents fites que es van anar succeint durant el primer mes de funcionament de la xarxa i que ajuden a entendre l'evolució que ha seguit el projecte. Aquesta etapa inicial va ser extremadament intensiva en activitat tenint en compte les necessitats

2. Per raons d'espai i per les característiques singulars dels projectes de respiradors no ens ocuparem d'aquestes iniciatives en el present document. Cal assenyalar entre aquestes l'elaborada pel grup asturià Reesistencia Team.

d'equipament sorgides als hospitals, de la necessitat d'anar creant grups de treball que es realimentaven entre ells, de compartir els primers dissenys i començar a produir, etc.

3. La comunitat Coronavirus Makers: organització i logística

3.1. Les organitzacions virtuals i col·laboratives

Les comunitats democratitzen la innovació pel fet d'agregar els inputs dels diferents participants de cara a abordar de manera compartida un determinat problema. L'avantatge de l'enfocament de la comunitat és que no tots els seus membres han de resoldre tots els problemes que planteja una determinada tecnologia, sinó que es reparteixen tasques. Els diferents membres resolen microproblemes o problemes de caràcter local i després ho comparteixen amb la resta de la comunitat. En definitiva, les comunitats serveixen per abordar problemes d'innovació en els quals els individus (membres) se centren a especialitzar-se en àrees concretes de manera que es generi valor en agregar el treball col·lectiu.

Les organitzacions virtuals es defineixen com un conjunt d'individus o grups geogràficament dispersos, àgils, associats temporalment o permanentment, que persegueixen un objectiu comú, i que es comuniquen, coordinen i produeixen mitjançant l'ús de tecnologies (Ahuja and Carley, 1999; Meléndez, Obra and Rosa, 2003; Camarinha-Matos, 2007; Serrano and Fischer, 2007). Es caracteritzen per una comunicació informal mitjançant l'ús de tecnologies de la informació, com ara reunions virtuals, correu electrònic o serveis de missatgeria, per l'absència d'un espai físic compartit entre els membres i per la manca de rutines organitzatives (o es tracta d'activitats no rutinàries) i reptes en la gestió de recursos (Ahuja and Carley, 1999).

Un dels grans reptes d'una comunitat és la necessitat de coordinar i integrar els esforços dels seus membres. Atès que no hi ha relació contractual convencional, i els membres estan distribuïts geogràficament, el disseny de l'estructura (l'arquitectura) és molt important perquè la integració funcioni. Baldwin i Clark (2006) van evidenciar que l'arquitectura pot reemplaçar la coordinació i que l'acompliment del

conjunt es recolza més en el fet que cadascú faci el que li correspon i existeixi algun tipus de coordinació en el centre de la comunitat que accepti o rebutgi les aportacions que fan els diferents membres. Des d'un punt de vista organitzatiu, il·lustrarem el moviment Coronavirus Makers com una comunitat d'innovació, estructurada a partir d'una xarxa col·laborativa (Camarinha-Matos, 2007). En aquest cas es tracta, en el marc de la pandèmia, d'una xarxa virtual. Aquest matís és important perquè en els seus orígens, a Espanya, el terme *maker* sol anar associat a grups organitzats a partir d'un espai físic compartit que és el punt de referència de les seves activitats.

3.2. L'organització de Coronavirus Makers

La xarxa va començar a sumar esforços i treballar per l'objectiu comú de crear material sanitari d'ajuda per a emergències. Aquest treball col·laboratiu de disseny i producció en massa implicava el desenvolupament de prototips amb diferents nivells de complexitat tecnològica. Fent ús de codi obert i impressores 3D, l'organització virtual col·laborativa va involucrar més de 20.000 persones, procedents d'arreu d'Espanya i d'altres països, i va aconseguir distribuir més de dos milions d'unitats en poc més de 2 mesos. Entendre l'organització de la xarxa és, certament, un dels aspectes més interessants d'aquest cas.

L'organització en comunitats virtuals col·laboratives gira al voltant de la comunicació entre els seus membres, a través de la seva arquitectura tecnològica. En el cas concret de la comunitat Coronavirus Makers, es van desenvolupar diferents plataformes de participació (figura 3). D'una banda, es va desenvolupar una plataforma web integrada per la pàgina principal del projecte, que serveix, entre altres coses, per detallar què és i què fa la comunitat Coronavirus Makers; a més, el fòrum s'ha utilitzat com a mitjà de col·laboració. Així mateix, es van crear comptes en les principals xarxes socials de cara a promoure la difusió de la iniciativa. Finalment, cal esmentar el sistema de missatgeria instantània Telegram. Aquesta eina de missatgeria instantània s'ha convertit en la principal arquitectura d'organització, gestió i comunicació de la comunitat. Per aquesta raó, aprofundirem amb més detall sobre l'estructuració d'aquesta xarxa complexa de canals d'informació.

Telegram	Grup principal @coronavirus_makers Bot @coronavirismakers_bot Grups de treball temàtics Grups de treball geogràfics
Web	Pàgina principal del projecte https://word.coronavirismakers.org/ Plataforma de col·laboració (fòrum) https://foro.coronavirismakers.org/
Twitter/ Facebook/ Instagram	Comptes per a la difusió del moviment Twitter: @coronavirus Mak Facebook: @coronavirusMak3 Instagram: coronavirus_makers
Github	Enllaç al Git amb dissenys https://gitlab.com/coronavirismakers/recursos

FONT: Elaboració pròpia a partir de Telegram.

FIGURA 3. Principals plataformes de col·laboració Coronavirus Makers.

A partir de Telegram és possible identificar l'estructura organitzativa de la comunitat Coronavirus Makers. Es van constituir dos nivells bàsics de coordinació: nacional i regional. La coordinació nacional assumeix les funcions estrategicoorganitzatives, incloent les referències de recerca, mapatge dels grups d'acció i repartiment de les tasques. Per la seva part les coordinacions regionals i els grups tècnics, són nodes territorials més operatius en l'àmbit provincial i local.

Des del grup principal (@coronavirus_makers) es dona la benvinguda als nous membres i, alhora, se'ls introdueix a la comunitat compartint-ne els seus principals recursos, particularment, el bot (@coronavirismakers_bot; interfici de comunicació). Aquest recurs conté tots els enllaços als grups de treball de Telegram i als grups per països i regions a tot el món. Dins del bot, es confirma tota la informació relativa a les plataformes de col·laboració. A més, es fan palesos els dos grans grups de treball dins de l'estructura: per temàtiques i per distribució geogràfica. Els grups de treball temàtics es focalitzen en set àrees específiques: disseny, electrònica, EPIs (Equips de Protecció Individual), instrumentació, kids, recursos generals i programari (figura 4).

Disseny	Grup per a la generació d'idees prèvies al desenvolupament d'un treball concret. Idees abans de crear el grup.
Electrònica	Per a maquinari electrònic i <i>firmware</i> d'aparells que puguin ser d'utilitat
EPI	Agafadors Cascs/helmets CV19makers difusió_EPI pantalla CV19makers_mascaretes filtres Ulleres Viseres i pantalles
Instrumentació	Capnògraf/ mesurador
Kids	Col·laboració kids Compartim emocions i vivències amb els nens Educar en la COVID-19 Kids
Recursos generals	CV19 Makers_anuncis CV19 Solidari Reciclatge de material 3D Solucions solidàries
Programari	

FONT: Elaboració pròpia a partir del Grup principal de Coronavirus Makers a Telegram (@coronavirus_makers).

FIGURA 4. Telegram: Grups de treball temàtics.

Per la seva part, els nodes regionals es van organitzant en nodes locals en funció dels projectes per tal de guanyar eficiència (figura 5). Són els encarregats d'executar la producció i distribuir-se els materials.

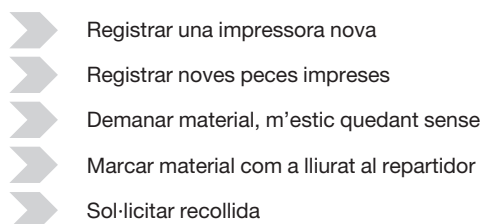
Andalusia (11)	Catalunya (15)	Regió de Múrcia (2)
Aragó (3)	Extremadura	Comunitat Foral de Navarra
Principat d'Astúries (7)	Galícia	País Basc
Canaries (8)	Illes Balears	Comunitat Valenciana
Cantabria	La Rioja (2)	Ceuta
Castella-la Manxa (3)	Comunitat de Madrid (32)	Melilla
Castella i Lleó (10)		

FIGURA 5. Telegram: Grups de treball geogràfics.

(Per comunitats autònomes i les ciutats autònomes de Ceuta i Melilla)

Cada node va desenvolupar dins de la plataforma un bot que fa possible organitzar i gestionar els processos de disseny digital i de logis-

tica. Aquesta arquitectura de comunicació permet als nodes, d'una banda, el registre de les impressores 3D, compartir les sol·licituds de material (acetats, plàstics, gomes, etc.) i gestionar l'inventari produït pels voluntaris, així com la programació de la recollida, recol·lecció i lliurament de les peces acabades (figura 6).



FONT: Elaboració pròpia a partir del Bot de Coronavirus Makers a Telegram (@coronavirismakers_bot)

FIGURA 6. L'aplicació informàtica de les operacions bàsiques dels nodes.

Tal com ja s'ha esmentat, la iniciativa va comptar amb el suport d'associacions, empreses, fundacions de tota mena, amb rols de suport o participació molt variats. Poden esmentar-se, entre centenars d'organitzacions, alguns exemples: FabLab León, Makespace Madrid, Tecnalia (Parc Científic i Tecnològic de Bizkaia), Fundació Cotec, CovidWarriors, ITAINNOVA (Aragó), MujeresTech, Arduino, Startupexplore, Grup Social ONCE, Ashoka, Zalando, etc. És a dir, associacions de *makers*, centres de fabricació digital vinculats al sector públic, universitats, associacions de suport a l'emprenedoria i a la innovació, centres tecnològics, grans empreses, etc. A Barcelona, els cinc ateneus de fabricació digital de la ciutat, de caràcter municipal, van aparcar la seva activitat de divulgació i formació relacionada amb la fabricació digital per liderar grups de treball i dedicar-se de manera intensiva a fabricar i exercir de centres logístics. Situacions semblants es van produir a tot Espanya per anar construint els nodes de la xarxa.

3.3. La fabricació digital i la logística

Les organitzacions virtuals estan associades a processos innovació col·laborativa, la qual descriu els processos conjunts estructurats

—per al disseny i desenvolupament de nous productes, serveis o processos— que requereixen informació compartida, planificació i resolució de problemes en conjunt, així com operacions integrades (Serrano and Fischer, 2007). A continuació, es descriuen dos processos clau dins de la xarxa: la fabricació digital i el procés de distribució.

3.3.1. Disseny i impressió 3D

La fabricació digital és el conjunt de processos integrats mitjançant els quals es crea un producte físic a partir d'un model digital. En la fase de disseny digital, s'elabora un model amb programes de disseny assistit per ordinador (CAD), es realitza una simulació per passar finalment a la impressió 3D. En el cas que ens ocupa, aquestes activitats són realitzades mitjançant els grups temàtics de Telegram.

Els dissenys digitals estan disponibles en un núvol (*github*, vegeu figura 3) o bé són distribuïts a través dels canals tècnics a Telegram. Existeixen grups de treball especialitzats en el desenvolupament de dissenys nous o en millores dels ja existents. Els models es dissenyen i es van ajustant depenent del coneixement generat a través dels *insights* dels *makers*. Les millores s'incorporen a les noves versions disponibles per a tots els membres.

És important esmentar que hi ha dos nivells de validació dels dissenys en funció de si el projecte requereix aprovació sanitària o no. Els dissenys que no requereixen aprovació sanitària són validats pels membres de la comunitat, els quals aporten punts de millora, es debaten les millores i es difonen pels canals corresponents, normalment entre els grups tècnics regionals.

Els dissenys que requereixen ser validats segueixen el mateix procediment d'elaboració, no obstant això, abans de passar a la producció en massa, passen per les diferents administracions sanitàries autonòmiques. El cas més representatiu d'aquesta opció és el dels respiradors³. La necessitat d'autorització i la complexitat tecnològica del producte fan que només una petita part de la xarxa treballi en aquest tema que requereix moltes interaccions amb altres organitzacions.

3. Es pot consultar, a tall d'exemple, la referència següent: Coronavirus Makers. *Prototipos*. <https://vanilla.coronavirusmakers.org/index.php?p=/categories/prototipos>.

Per raons òbvies, és molt més productiu en el curt termini prioritzar el disseny i la fabricació dels EPI menys complexos tecnològicament.

Per a la Impressió 3D FDM (Fused Deposition Modelling), els grups tècnics regionals de fabricació es focalitzen en el correcte calibratge de les impressores 3D i la gestió de la producció del material sanitari. Els passos a seguir són els següents.⁴

1. *Unir-se al grup.* És necessari emplenar un qüestionari per avaluar la disponibilitat del nou membre. Aquest formulari recopila informació de: usuari Telegram, tipus de contribució (disseny i/o producció de peces), nivell de compromís i disponibilitat de temps per a producció i/o activitats logístiques i si te relació amb algú que ajudi a detectar necessitats.
2. *Calibratge de toleràncies.* El següent pas és la posada a punt dels equips d'impressió 3D. Per fer-ho, cal realitzar els tests d'expansió horitzontal. En funció de la disponibilitat, cada node regional/local proporciona el material per realitzar la prova.
3. *Registre de la impressora 3D.* Una vegada fet el test, cal inscriure la impressora mitjançant el bot. Es demanaran dades personals i especificacions tècniques de la impressora.
4. *Impressió de les peces.* Depenent de la situació i dels recursos, els makers poden imprimir peces assemblades completament o bé, en altres casos, fer la impressió dels components de la peça de manera independent i derivar-los a centres logístics d'acoblament i desinfecció (FabLab, per exemple CV19_FAB_Catalunya).
5. *Desinfecció de les peces.* Després d'acabada la impressió, cada peça ha de ser desinfectada seguint el protocol proposat per la comunitat. Es recomana d'utilitzar dos tipus de desinfectants diferents: lleixiu dissolt en aigua al 0,5% o alcohol 96° dissolt

4. És rellevant tenir present que Coronavirus Makers és un moviment dinàmic i viu. Des de l'inici i durant les nostres tasques de preparació del cas (maig-juny, 2020), la comunitat ha sofert grans transformacions tant organitzatives com operatives. Advertim al lector que alguns dels documents digitals, canals de Telegram, pàgines web, etc., han estat tancats. Alguns motius d'aquest fet són: la reducció de l'activitat i els processos de centralització d'activitats a escala més local. (Nota explicativa redactada en moment d'edició del cas, setembre del 2020).

en aigua al 70%. Per aplicar la dissolució desinfectant, (i) se submergeix la peça durant un minut, (ii) s'introdueix en una bossa que compleix unes especificacions predeterminades (iii) i es lliura al responsable autoritzat de la localitat.

3.3.2. El repte logístic de Coronavirus Makers

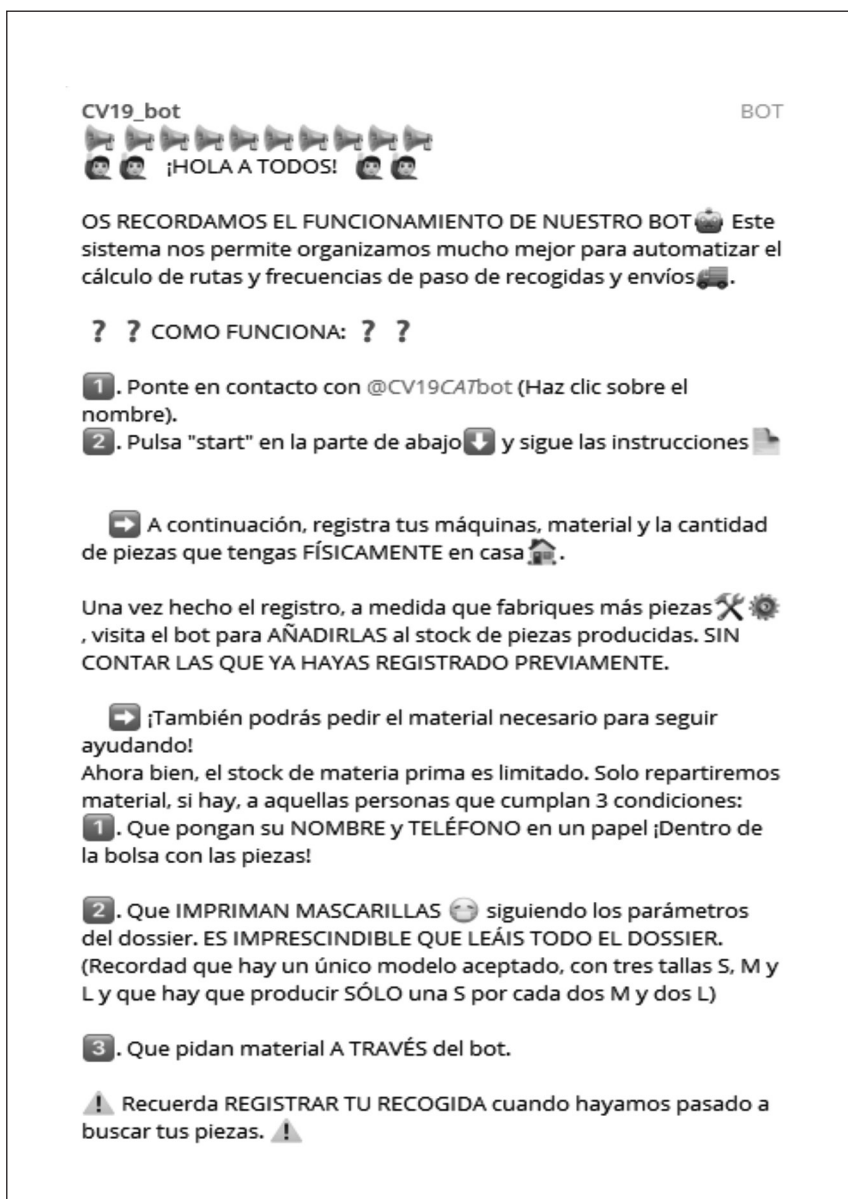
Un dels assoliments principals de la xarxa Coronavirus Makers ha estat el fet de passar de la fabricació individual a la fabricació col·lectiva. Quan ja s'ha fabricat tot el material, el repte més important és distribuir-lo als centres i persones que l'utilitzaran. La gestió logística a cada regió està descentralitzada i té característiques pròpies, no obstant això, hi ha processos similars que impliquen la gestió dels recursos o el transport dels materials. Per il·lustrar el procediment, a continuació es descriu el procés a Catalunya.

En el cas de Catalunya, la gestió de recursos es va fer a través del bot @CV19_bot (figura 7), dissenyat específicament per a la coordinació catalana. Entre les seves principals funcionalitats es poden esmentar:

- *La gestió de recursos.* Es controlen els estocs de peces fabricades i la sol·licitud de materials. Aquest darrer punt és especialment sensible, ja que el lliurament de material va associat a tres condicions: 1) indicar el nom i el telèfon dins de les bosses de les peces, 2) impressió de mascaretes seguint els paràmetres del dossier i 3) sol·licitar el material fent servir el bot.
- *Recollida de peces fabricades.* La recollida es pot programar a partir d'un volum mínim de peces fabricades. Després de registrar les peces fabricades, els transportistes contacten amb els makers per a la seva recollida. Per qüestions organitzatives, poden triar uns dies a passar a recollir el material.

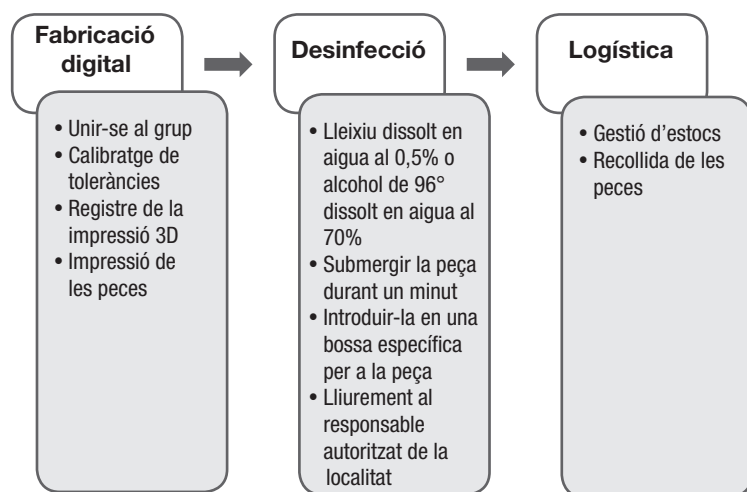
La figura 8 representa el procés que va de la fabricació a la distribució.

El 18 de maig de 2020, la xarxa anunciava a la seva pàgina web que l'estimació de peces de material sanitari lliurat superava ja els 2 milions d'unitats (viseres, salvaorelles, obreortes, campanes, màscares i bates). Els tres primers productes són, de manera molt evident, els que han assolit un volum més gran de fabricació. Són, de fet, els pro-



FONT: Telegram, (2020). CV19_FAB_CATALUÑA. [Captura de mensaje]. Recuperat de: t.me/cv19cataluna del 8 d'abril.

FIGURA 7. Missatge de Telegram sobre la recollida d'EPI fabricats.



FONT: Elaboració pròpia a partir de Telegram.

FIGURA 8. De la fabricació a la distribució dels EPI.

ductes, que s'utilitzen en publicitar les dades de la producció realitzada per la xarxa. La figura 9 mostra les dades de la producció realitzada i subministrada en el moment de tancar aquest estudi de cas.

Producte	Viseres	Salvaorelles	Obreportes
Unidades	992.409	373.956	134.784

FONT: www.coronavirusmakers.org 9/6/20.

FIGURA 9. Material sanitari produït per Coronavirus Makers (juny del 2020).

4. El futur de Coronavirus Makers

El coronavirus va començar a remetre de manera significativa a Espanya durant el mes de juny del 2020. Malgrat que el virus segueix present al país la disminució de la seva agressivitat va comportar una disminució evident de l'activitat de la xarxa Coronavirus Makers. No sabem que passarà en el futur. Aquests quatre mesos intensius de treball han estat per als *makers* una experiència extraordinària i irrepetible de cooperació i compromís social. En aquest apartat centrem la reflexió

en tres aspectes de la xarxa: les motivacions dels *makers*, els reptes futurs de l'organització i la connexió entre les activitats d'aquesta comunitat d'innovació i els objectius de desenvolupament sostenible.

4.1. Sobre les motivacions dels *makers*

A l'empresa privada la innovació s'estructura en el marc d'un determinat procés organitzatiu i planificat en el qual es fixen objectius i s'assignen tasques. S'espera dels treballadors que formen part de la unitat que desenvolupa una innovació que tinguin les capacitats i les habilitats necessàries, però també que estiguin motivats per a un procés que té risc i incertesa.

En contraposició, un element nuclear de la comunitat és el fet que els participants decideixen la tasca en la qual volen treballar i amb quina intensitat la desenvoluparan. No hi ha ningú que jugui un rol intermedi entre la tasca i el *problem solver*, aquest fet mitiga la situació d'asimetria informativa que existeix en una empresa entre el directiu i el treballador, atès que el treballador té les capacitats per dur a terme la tasca i el directiu determina el tipus d'incentius que li ofereix per a dur a terme el projecte innovador. A la comunitat, són els participants els que decideixen per si mateixos si posseeixen el conjunt d'habilitats i interessos prou rellevants per contribuir a un determinat projecte col·lectiu. Els participants de més èxit solen estar relacionats amb el fet que l'individu ha triat tasques i àrees de treball que considerava interessants o bé que les veia com un «repte».

A mesura que el projecte evoluciona la naturalesa dels reptes a resoldre es fa més evident per als membres de la comunitat. Es visibilitzen els grups específics de coneixement i expertesa, les diferents habilitats i tècniques que els membres de la comunitat posseeixen per contribuir al projecte col·lectiu. La naturalesa descentralitzada afavoreix que els individus decideixin i facin tasques concretes que consideren apropiades per a ells sense haver de passar per mecanismes d'assignació decidits per la direcció de la comunitat. En la mesura en què l'elecció de la tasca és lliure, la motivació per realitzar-la reflecteix les prioritats i les conviccions de l'individu.

Alguns estudis sobre motivacions de participació en comunitats les classifiquen en intrínseques i extrínseques. Les intrínseques poden

anar associades al fet de passar-s'ho bé en el projecte, a l'estímul del repte intel·lectual o a la satisfacció derivada de completar la tasca. Les extrínseques poden ser directes com, per exemple, rebre algun tipus de retribució o incentiu per la participació, o també pel fet d'estar en contacte directe amb una necessitat real de l'usuari (Lakhani, 2016). Existeixen també motivacions extrínseques indirectes, com ara l'impacte de la pertinença en la comunitat sobre la carrera professional o simplement millores de les habilitats *learning by doing*.

En el cas de Coronavirus Makers es combinen motivacions dels dos tipus, però la importància d'estar realitzant una activitat amb un impacte immediat en la prevenció sanitària en temps de pandèmia sembla molt rellevant per entendre l'extraordinària dimensió de la xarxa i la seva capacitat de resposta. La cultura *maker* va associada a la satisfacció derivada del «fer» que en aquest cas té un objectiu d'impacte social evident que, a la vegada, realimenta els incentius per continuar «fabricant» tot el temps que sigui necessari des de la condició d'activitat voluntària i no retribuïda (figura 10).



Fuente:Telegram, (2020). Comunicados CV19_FAB_Barcelona [Captura de mensaje]. Recuperado de: t.me/cv19cataluna el 22 de marzo.

FIGURA 10. Una organització de voluntaris.

4.2. Una reflexió sobre l'organització i els reptes futurs

La figura 10 ens permet enllaçar aquesta reflexió sobre les motivacions amb la del futur de l'organització. En efecte, el caràcter voluntari dels seus membres i la naturalesa informal per definició d'una comunitat innovadora xoquen amb la idea de «consolidar» d'alguna manera una certa estructura de la xarxa.

Atesa la naturalesa de les comunitats d'innovació, els Coronavirus Makers s'enfronten a reptes importants que van associats a la seva visió «Open Access» i a les necessitats d'organització de la comunitat, a la complexitat en la gestió de les capacitats col·lectives, les associacions estratègiques i la gestió dels recursos. Després d'aquesta demostració de poder de mobilització col·lectiva, la xarxa s'enfronta a diferents reptes en els seus pocs mesos de vida:

Visió a llarg termini. Els membres de la xarxa es plantegen mantenir el moviment permanentment, sota la figura d'associació sense ànim de lucre.⁵

Gestió dels grups. L'increment de *makers* ha fet que la quantitat d'informació d'alguns grups sigui complicada de gestionar. És simptomàtic d'aquest fet un missatge de Telegram amb l'afirmació: «Intentem descongestionar aquest grup i dividim-nos! Divideix i venceràs! S'estan fent nous nodes pels mateixos organitzadors de forma més local, uni-u-vos al grup de la vostra zona. Gràcies i ànims».

Necessitats logístiques. Amb el pas del temps, i l'increment de la producció, el transport de materials es va convertir en una de les principals necessitats de la xarxa. En el cas de Catalunya, això va ser especialment rellevant, per exemple, a les zones més allunyades de l'Àrea Metropolitana de Barcelona.

Aspectes legals. Proves d'homologació i assegurances per a proves clíniques.

Un cop ja ha baixat el nivell d'urgència, cal replantejar si té sentit col·laborar en el desenvolupament de determinats productes complexos que potser han de ser desenvolupats per organitzacions més

5. Afirmen que estan treballant en l'esborrany dels estatuts (22 de abril de 2020).

estables que puguin gestionar de manera més estructurada els aspectes legals dels productes.

Aspectes econòmics. La manera de gestionar les donacions rebudes per particulars i empreses és un altre dels aspectes a valorar i decidir.

L'evolució de les característiques de la demanda. La naturalesa dinàmica i àgil del projecte fa que els seus reptes canviïn a mesura que evoluciona. Si en un primer moment el primer repte principal era fabricar material sanitari, ara els *makers* s'enfronten al desafiament de fabricar material per aïllar i fer més segurs els espais. És el cas, per exemple, de la fabricació i distribució de mampares aïllants per als centres de salut.

4.3. Comunitats d'innovació i objectius de desenvolupament sostenible

Les activitats de la xarxa connecten de manera evident amb els Objectius de Desenvolupament Sostenible (ODS). En efecte, l'ODS número 3 es refereix a la «Salut i benestar». Es tracta que el treball comú dels diferents agents implicats i les polítiques dels governs contribueixin a un tema essencial per al desenvolupament sostenible: garantir una vida saludable i promoure el benestar a totes les edats. La crisi sanitària de la COVID-19 ha incidit de manera dràstica en la salut i el benestar de la població i ha generat unes necessitats ingents de recursos perquè els sistemes sanitaris puguin fer front a la pandèmia.

És aquest context, i sota el lema «Protegir a qui ens protegeix», que Coronavirus Makers va començar a agrupar esforços i treballar per l'objectiu comú de crear material sanitari d'ajuda per a emergències. Es tractava de contribuir a la reducció de riscos i a la gestió dels riscos per a la salut del país (ODS 3.e) centrant-se en la producció d'equips de protecció bàsica per al sistema sanitari dels quals en aquells moments no hi havia una oferta suficient.

Adicionalment, l'activitat de la xarxa és per naturalesa innovadora i contribueix a l'ús eficient dels recursos en línia amb el que proposen les directrius de l'objectiu de desenvolupament sostenible número 9 que es refereix a «indústria, innovació i infraestructures». Tal com

s'afirma en la plataforma oficial dels ODS, les tecnologies de la informació i la comunicació han estat a primera línia de la resposta a la COVID-19. La crisi ha accelerat la digitalització de molts negocis i serveis. En el seu objectiu 9.5 es destaca la importància d'augmentar la recerca científica i millorar la capacitat tecnològica dels sectors industrials de tots els països, fomentant la innovació.

5. Referències bibliogràfiques

- Ahuja, M. K.; Carley, K. M. (1999). «Network Structure in Virtual Organizations». *Organization Science*, 10(6), p. 741-757.
- Camarinha-Matos, L. M. (2007). «Collaborative networked organizations in manufacturing». *IFAC Proceedings Volumes (IFAC-PapersOnline)*, 1(PART 1), p. 187-198.
- Fauchart, E.; Foray, D. (2016). «On the democratization of innovation through communal organizations». Dins: Harthoff, D.; Lakhani, K. R. (eds.) «Revolutionizing innovation: users, communities and open innovation», p.175-194. MIT Press.
- Giusti, J. D.; Alberti, F. G.; Belfanti, A. (2018). «Makers and clusters. Knowledge leaks in open innovation networks». *Journal of Innovation and Knowledge*, vol. 5, p. 20-28.
- Lakhani, K. R. (2016). «Managing communities and contests to innovate with crowds». Dins: Harthoff, D.; Lakhani, K. R. (eds.) *Revolutionizing innovation: users, communities and open innovation*, p. 109-134. Cambridge, Massachusetts; London, England: MIT Press.
- Meléndez, P.; Obra, Á.; Rosa, A. (2003). «La evolución de las formas organizativas. De la estructura simple a la organización en red y virtual». *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 9(1994), p. 69-94.
- Serrano, V.; Fischer, T. (2007). «Collaborative innovation in ubiquitous systems». *Journal of Intelligent Manufacturing*, 18(5), p. 599-615.
- Von Hippel, E. (1994). «Sticky information and the locus of problema solving: implications for innovation». *Management Science*, vol. 40/4.

3

Monedes complementàries per al desenvolupament local: el cas del multiplicador local de la Grama de Santa Coloma de Gramenet

Autors

August Corrons

Universitat Oberta de Catalunya

Lluís Muns

Learning by Doing

1. Objectius del cas

L'objectiu general d'aquest cas és analitzar el paper que tenen les monedes complementàries en el desenvolupament local dels municipis. Per assolir-ho, es plantegen els següents objectius específics:

- Endinsar-se en l'àmbit d'estudi de les monedes complementàries, tot analitzant què són i què representen, quins objectius persegueixen i com es classifiquen.
- Entendre el rol que tenen com a eina que promou el desenvolupament local, tant en l'àmbit econòmic com social i mediambiental.

- Familiaritzar-se amb el mètode d'estudi LM3 com a instrument per analitzar l'efecte multiplicador local generat per les monedes complementàries.
- Aprofundir en l'evolució de l'impacte socioeconòmic que la Grama ha generat des del seu inici, tot analitzant el paràmetre LM3.

2. Introducció a les monedes complementàries

2.1. Contextualització

El concepte de monedes complementàries va ser encunyat per Bernard Lietaer per referir-se a *«sistemes monetaris creats al marge dels diners oficials d'un país, i que fomenten tant la realització de projectes econòmics, socials i mediambientals de caràcter regional, com la posada en valor d'actius i recursos que no es troben en els cercles o circuits ordinaris d'intercanvi com a conseqüència de l'escassetat de la moneda oficial»*.

Les monedes complementàries són sovint anomenades socials, alternatives, comunitàries, locals, solidàries... ja sigui per temes de tradició cultural o per reflectir els objectius perseguits en els projectes on són emprades. No obstant aquesta diversitat de qualificatius, en aquest cas d'estudi s'ha optat per mantenir l'ús del concepte monedes complementàries, ja que és el que millor reflecteix una de les principals característiques d'aquest tipus de monedes: la complementarietat en relació amb els diners de curs oficial, als quals no pretenen substituir del tot en cap moment.

2.2. Objectius i nivells d'actuació

Sigui com sigui que se les anomeni, les monedes complementàries tenen l'objectiu de proveir i facilitar noves formes d'intercanvi i de crear nous circuits de valor, tractant de donar resposta a funcions socials i mediambientals que els diners de curs oficial no poden cobrir, ja sigui per les seves característiques o bé per la seva escassetat.

Les experiències existents durant les últimes dècades evidencien que les monedes complementàries són una eina que funciona bé per a

l'afavoriment de l'economia d'un territori i el seu desenvolupament local. Són també instruments a tenir molt presents a l'hora de perseguir el desenvolupament local i sostenible, fent-ho des de tres àmbits:

- Àmbit col·lectiu, tot dinamitzant un pensament grupal, afavorint la participació ciutadana responsable i la democràcia participativa, o dinamitzant una economia al servei de les persones i de la naturalesa.
- Àmbit individual, tot millorant la qualitat de vida, desenvolupant les pròpies capacitats, promovent sentiments d'identitat i pertinència, o afavorint la inclusió dels col·lectius desafavorits.
- Àmbit empresarial, tot posant en valor la imatge de marca, reforçant els intercanvis econòmics en el territori, o augmentant la utilitat i la responsabilitat social i mediambiental.

2.3. Classificació i tipologies de disseny

Segons Gill Seyfang i Noel Longhurst, les monedes complementàries són intervencions destinades a enfortir la solidaritat local, oferir liquiditat addicional i incentivar motivacions ambientals, tot seguint l'establiment del triple balanç dels àmbits d'actuació social, econòmic i mediambiental. Proposen classificar-les en quatre grans grups: sistemes de crèdit mutu; monedes locals; bancs de temps, i mercats de troc.

L'Observatori de la Moneda Complementària es basa en aquesta mateixa classificació per fer el mapeig de les iniciatives actualment existents a Catalunya, tot afegint-hi un parell més de tipologies del tot vinculades al sorgiment de la tecnologia blockchain i l'economia del token: sistemes d'incentius; i criptomonedes amb impacte social.

Les monedes complementàries també poden classificar-se segons el seu procés d'emissió: monedes basades en crèdit compartit; monedes recolzades per diners de curs oficial; monedes fiduciàries; monedes recolzades per béns; i monedes emeses com a deute.

Les anteriors no són pas les úniques vies d'etiquetar les monedes complementàries, sinó que n'hi ha moltes d'altres i de molts altres autors. Així mateix, no hi ha dissenys estàndard de monedes complementàries i, per tant, no hi ha projectes que siguin completament

idèntics. Poden ser molt semblants, quasi iguals, però la conjuntura socioeconòmica de l'entorn on s'implementin serà determinant per caracteritzar-ne el projecte resultant i, per tant, per fer-ne d'aquest un projecte únic. Es tracta de dissenys híbrids resultants de la combinació de diferents classificacions i caracteritzacions, fets a mida en funció dels objectius perseguits, dels agents implicats i dels recursos disponibles.

2.4. Monedes complementàries i desenvolupament local

Les monedes complementàries constitueixen una eina de desenvolupament local, podent-se emprar tant en el context d'economies més fràgils, en localitats que veuen reduïda la despesa local que s'orienta a les grans superfícies i perden capacitat de renda en euros, com en territoris amb millors indicadors de renda i ocupació on hi ha importants recursos infrautilitzats i sistemes de gestió ineficients. Com a tal, una administració local pot trobar en la facilitació de monedes complementàries una eina satisfactòria de desenvolupament de les seves competències: impuls al comerç local; atenció a col·lectius en risc d'exclusió; foment de l'ocupabilitat local; millora de les relacions veïnals; suport al teixit associatiu; gestió de residus, i recollida selectiva, entre d'altres.

Al llarg de l'última dècada, un nombre cada cop més significatiu de governs locals han fet un rol de lideratge en el disseny i la implementació de monedes complementàries, abordant reptes clau tant a l'àmbit socioeconòmic com mediambiental:

- La democratització i la millora de la provisió de serveis, tot fomentant la satisfacció de les necessitats comunitàries i la coproducció.
- El suport a l'economia local i a les pimes, tot fomentant la millora del flux de caixa, la creació de xarxes comercials sòlides, l'ús del capital infrautilitzat, el manteniment dels diners que circulen localment l'educació dels consumidors i l'increment de la fidelització de la clientela.
- La lluita contra les desigualtats i l'exclusió social, tot fomentant la participació social, el suport a l'economia de les cures, la

desigualtat i en risc d'exclusió social, i la millora del benestar individual i de la salut.

- La reducció de l'impacte medi ambiental, tot fomentant la incentivació del comportament sostenible, la valoració dels recursos naturals i el suport de les pràctiques sostenibles dels negocis.

2.5. Efecte multiplicador econòmic local: LM3

El mètode del multiplicador local LM3, elaborat per la New Economics Foundation, serveix per mesurar l'impacte econòmic local, tot analitzant la relació existent entre la inversió local o despesa municipal i el conjunt d'increments que es produeixen en la renda del sistema. Permet acotar una àrea econòmica concreta en funció de l'interès de la recerca, des d'un barri fins a tot un país. El principi bàsic del LM3 és l'avaluació de la circulació de diners a l'economia local a partir de tres onades de despesa:

- Onada 1. Determina els ingressos inicials, que poden ser d'una organització (empresa, entitat sense ànim de lucre o actor del sector públic) o d'un determinat grup de persones (usuaris de caixers automàtics, receptors de beques...).
- Onada 2. Analitza com es gasten a l'economia local els ingressos de l'onada 1. És a dir, quan i amb quina quantitat arriben a les empreses.
- Onada 3. Estudia com les empreses reinverteixen els ingressos procedents de l'onada 2 novament a l'economia local i la despesa que fan, a la vegada, els proveïdors de béns i els serveis locals en altres proveïdors, incidint en la part que es realitza en el municipi o l'àrea objecte d'estudi, però també a fora.

El coeficient LM3 s'obté sumant les tres onades de despesa i dividint el resultat per la inversió inicial o primera onada. Aquesta operació proporciona un coeficient que indica la mesura en què la despesa inicial es gasta i es reinverteix a l'economia local.

3. El cas d'estudi de la Grama

3.1. Introducció

L'Ajuntament de Santa Coloma de Gramenet (Barcelona), a través del seu Departament de Comerç, Fires i Disciplina de Mercat, va iniciar el projecte de creació de la seva pròpia moneda tot participant com a pilot dins del programa Digipay4Growth desenvolupat durant el trienni 2014-16 amb el suport de la Unió Europea. Amb posterioritat, i fins a l'actualitat, ha estat implementant i consolidant aquest projecte fins a posicionar-lo com a referent en l'àmbit nacional i internacional entre les ciutats propietàries de la seva moneda.

Per comprendre les causes que a finals de l'any 2013 van motivar a l'Ajuntament de Santa Coloma de Gramenet a desenvolupar un sistema de pagaments propi s'esdevé necessari comprendre el context socioeconòmic de l'època, ja que permet explicar millor alguns dels desafiaments que va haver d'afrontar aquest projecte.

Santa Coloma de Gramenet ha estat històricament un municipi de primera acollida de població (estatal i forana) i amb uns nivells de renda molt per sota del Barcelonès i Catalunya. Tot això, en el context econòmic de la darrera dècada, havia conduït a una part de la població a situacions d'elevada vulnerabilitat i amb trajectòries complicades en termes d'inserció laboral. Especialment preocupant era la desaparició, per tancament, d'activitats vinculades als establiments dedicats al comerç i a l'hostaleria.

El fet de trobar-se a la primera corona metropolitana i ben comunicada amb la ciutat de Barcelona accentuava aquesta situació, ja que bona part dels residents podien accedir fàcilment a una gran varietat i quantitat de productes i serveis que proporcionaven els grans centres comercials de l'entorn proper. No obstant això, la ciutat comptava amb un sector públic fort i potent en termes d'ocupabilitat i pressupost.

3.2. L'impacte econòmic i social de la despesa pública

Amb aquesta situació, observant la realitat des d'un prisma local, i en concret respecte a les polítiques públiques que tradicionalment s'havien anat aplicant, resultava evident que fins aquell moment no s'havien donat respostes adequades o s'havien mostrat bastant limitades a l'hora de posar en marxa noves solucions. I en un context on els ajuntaments es troben en la primera línia de tracte amb els ciutadans i, alhora, en l'última fila de la distribució dels recursos públics, calia pensar des d'altres paradigmes i desenvolupar noves estratègies. Es tractava, doncs, de ser més eficaços amb poc, o fins i tot, amb menys.

Així, fins a l'inici del projecte la despesa municipal es realitzava en moneda de curs legal i l'únic impacte addicional consistia en la celeritat del pagament. Sota la idea que la política financera i la política social s'havien de tractar des d'una visió de gestió pública integrada, es va veure clarament que la creació d'una moneda local permetria incrementar l'impacte econòmic i social a la ciutat. En definitiva, no es tractava de saber en què es gastava, sinó d'emprar un instrument de tresoreria adequat per a realitzar la despesa.

3.3. La moneda local de Santa Coloma de Gramenet

Un Circuit de Comerç Social (CCS) es caracteritza per utilitzar un sistema de pagament complementari a l'euro en què els seus membres (empreses, associacions locals i ciutadans a títol particular) realitzen transaccions (pagaments i cobraments). En el cas de Santa Coloma de Gramenet es fa de forma 100% electrònica, principalment a través del telèfon intel·ligent.

Disposar d'un CCS local ampli i diversificat i emprar un instrument de pagament propi i electrònic va permetre a l'Ajuntament de Santa Coloma de Gramenet mesurar en tot moment l'estat i l'evolució de la principal fita marcada com a objectiu: Optimitzar l'impacte de la despesa del pressupost de l'ajuntament en benefici de la ciutat.

Així, la xarxa d'usuaris i usuàries que van dipositar la seva confiança en aquest instrument que facilitava interaccions econòmiques locals

i que, alhora, generava les dades suficients per afavorir una presa de decisions de qualitat, va materialitzar-se en una evolució molt positiva, tal com ho anaven confirmant els resultats de les anàlisis que anualment s'anaven realitzant.

El punt de partida comparatiu eren els estudis realitzats abans de la posada en funcionament de la Grama. En aquesta fase prèvia es va detectar que un 56,10% de certes subvencions concedides en euros es gastaven majoritàriament fora de la ciutat, mentre que únicament el 29,12% es quedava a Santa Coloma de Gramenet i, la resta, el 12,78%, no se sabia on anava.

En aquest marc es va apostar per la creació de la moneda de la ciutat, equivalent a l'euro, i es va dissenyar la xarxa d'empreses i associacions de Santa Coloma de Gramenet (CCS Santa Coloma), la qual es va emparar normativament en un reglament municipal, alhora que el nom de la moneda (Grama) va sorgir d'un procés participatiu ciutadà.

D'aquesta manera el CCS Santa Coloma va començar a evitar les fuites de diner de la ciutat i afavorir l'augment de l'efecte multiplicador de la despesa pública. En concret es va vincular la moneda a determinades subvencions de les àrees de comerç, cultura i esports. D'aquesta forma la Grama només podia utilitzar-se dins la xarxa d'empreses del circuit.

Una de les característiques destacades de la Grama és que no compta amb un suport físic com poden ser bitllets, monedes o targetes, fet que permet en tot moment monitoritzar el seu funcionament. L'obtenció de dades sobre la circulació dels diners en temps real i el desenvolupament d'una innovadora metodologia pròpia, de la New Economics Foundation, van permetre anar modulant la construcció de la xarxa d'empreses i comerços fins a ser prou nombrosa i, el més important, diversa quant a productes i serveis. Aquesta varietat i quantitat d'empreses va permetre que la Grama circulés més vegades i durant més temps entre els membres del circuit, fins al punt que a la finalització del primer any (2017) va augmentar l'indicador del multiplicador local, passant del 1,81 al 2,34, mentre que la retenció de la despesa pública vinculada a la moneda de la ciutat va arribar al 92,78%.

Amb aquests resultats, l'Ajuntament de Santa Coloma de Gramenet va anar ampliant tant els imports com les línies de subvenció, a fi i efecte d'anar incorporant més volum de despesa al CCS Santa Coloma. Tot això optimitzava l'impacte sobre el teixit socioeconòmic de la ciutat. Així, per exemple, en finalitzar l'any 2019 ja s'havien efectuat transaccions per un valor superior al milió de Grames o, el que és el mateix, el seu equivalent en euros.

A més, el CCS havia aconseguit créixer fins a arribar a unes 400 empreses i 150 entitats locals.

A tall de conclusió, la vinculació de la despesa d'una administració pública com l'efectuada per part de l'Ajuntament de Santa Coloma de Gramenet a un circuit nombrós i diversificat on s'accepti i utilitzi un instrument com la Grama, permet optimitzar l'impacte dels recursos públics i afavoreix l'efecte multiplicador dels diners.

4. Activitats sobre el cas d'estudi

En base a les explicacions fetes fins al moment, relacionades amb l'àmbit d'estudi de les monedes complementàries i amb el cas particular de la Grama, es proposen a continuació una sèrie d'activitats per buscar respostes, generar debat o, simplement, reflexionar:

1. Visita la pàgina web de la Grama i fes un esquema sobre el funcionament de la moneda local: procés d'emissió, agents implicats, vies de circulació i procés de bescanvi a euros.
2. Llegeix el darrer estudi d'indicadors de la Grama i, tot comparant-lo amb les dades existents abans de la implementació d'aquesta, analitza l'impacte econòmic i directe que ha generat a Santa Coloma de Gramenet. Així mateix, i de forma indirecta, quin impacte social i mediambiental creus està generant?
3. Visita la pàgina web de l'Observatori de la Moneda Complementària, tot parant atenció a les diferents monedes que s'hi mostren. Fes una anàlisi comparativa entre la Grama i les altres dues monedes locals existents: el REC i el Vilawatt.
4. Fes també una anàlisi comparativa entre la Grama (o les monedes locals en general) i els altres tipus de monedes existents

- (sistemes de crèdit mutu, sistemes d'incentius i criptomonedes d'impacte social).
5. Llegeix el document de la New Economics Foundation que hi ha referenciat a la bibliografia, i analitza els pros i els contres de la localització monetària.
 6. A partir de les dades del REC i de la Grama, analitza les diferències més significatives que influeixen en els resultats finals del multiplicador local de cadascun de les monedes.
 7. D'acord amb la composició dels circuits del REC i la Grama, argumenta la composició mínima necessària que garanteixi la circulació (i viabilitat) d'una moneda per una comunitat, territori o ciutat d'acord amb la quantitat d'activitats econòmiques necessàries, la diversitat de sectors representats i la tipologia d'usuaris i usuàries (segons sigui personalitat física o jurídica).
 8. A tall de conclusió, reflexiona i fes un Abstract en relació amb el rol que tenen les monedes complementàries com a eina en pro del desenvolupament local, tant en l'àmbit econòmic com social i mediambiental.

5. Referències bibliogràfiques

Documentació

- Bos, J.; Booth, B (2015). *Monedas comunitarias: oportunidades y retos para los gobiernos locales*. Ajuntament d'Amsterdam Est.
- Corrons, A. (2015). *Monedas complementarias en pro de la sostenibilidad y el desarrollo*. Castelló de la Plana: Universitat Jaume I.
- Corrons, A. (2017). *Monedas complementarias: dinero con valores*. International Journal of Organizations, núm. 18, 109-134.
- CORRONS, A. (2018). *Monedas complementàries com a eina de desenvolupament local*. Àrea Metropolitana de Barcelona.
- Corrons, A. (2019). *Curs de monedes complementàries*. Ajuntament de Barcelona i Universitat Oberta de Catalunya.
- Martín, S. et al. (2018). *Monedas sociales y complementarias*. Ajuntament de Barcelona.
- Muns, Ll.; Segura, M.; Torrens, Ll. (2019). *Aspectos clave del diseño de una moneda complementaria liderada por la Administra-*

- ción Pública*. International Journal of Community Currency Research 23 (Winter), p. 30-47.
- Segura, M.; Muns, Ll. (2019). *La importancia de conocer la trazabilidad de las monedas complementarias*. International Journal of Community Currency Research 23 (Winter), p. 63-70.
 - Cooperativa Coodin (2019). *Enfortiment de l'economia social i solidària catalana a través de les monedes complementàries*.
 - Ward, B.; Lewis, J. (2002). *Plugging the leaks. Making the most of every pound that enters your local economy*. New Economics Foundation.

Enllaços d'interès

- Ajuntament de Santa Coloma de Gramenet.
- DINVAL – Grup de recerca aplicada i transferència de coneixement.
- Informe del REC (Barcelona).
- La Grama.
- Observatori de la Moneda Complementària.
- Observatori municipal Grameimpuls.
- Sistema d'Informació Social de Santa Coloma de Gramenet.

4

Espigoladors: emprendre una lluita per a l'aprofitament alimentari en clau d'èxit

*Donem segones oportunitats a fruites i verdures lletges,
i a persones boniques*

Autora

Paula Gómez

Associació Social Business City Barcelona

«S'agraeix a Mireia Barba, presidenta i directora de la Fundació Espigoladors, la informació facilitada. Actualització realitzada al juliol del 2020.»

1. Introducció

L'emergència climàtica és una realitat avui en dia. Els i les joves veuen amb els seus propis ulls els efectes que el canvi climàtic té en el medi ambient i la repercussió directa d'aquest en la seguretat i la salut de les persones. Conscients que els problemes mediam-bientals tenen el seu origen en un model de producció i consum cada vegada més globalitzat, que comporta també molts altres pro-blemes socials, els joves s'han organitzat per demanar un canvi a un model que doni cabuda a totes les espècies del planeta i on es posi la vida al centre. Hi ha molts causants del canvi climàtic i

per això s'han de dur a terme moltes i molt diverses accions per revertir-ne l'efecte. Frenar les pèrdues i el malbaratament alimentari n'és una.

Segons l'Organització de les Nacions Unides per a l'Alimentació i l'Agricultura (FAO), el malbaratament alimentari fa referència a aquells aliments segurs i nutritius inicialment destinats al consum humà que són rebutjats o utilitzats de manera alternativa (no alimentària) al llarg de la cadena de subministrament alimentari, des de la producció primària fins al consumidor final. El malbaratament alimentari té una repercussió directa en el medi ambient, ja que quan un aliment és descartat, converteix en residu tots els elements emprats per a la seva producció, com el sòl i l'aigua. A més, contribueix a l'emissió de gasos d'efecte hivernacle; s'ha calculat que és causant del 8% d'aquestes emissions a escala global.

Actualment, una tercera part dels aliments que es produeixen al món acaben a les escombraries. A la vegada, a casa nostra un 23% de la població viu en situació de pobresa, amb dificultats per accedir a una alimentació saludable i a oportunitats laborals.

Espigoladors és una organització de l'economia social sense ànim de lucre que treballa per capgirar aquesta situació paradoxal. És una fundació que lluita per l'aprofitament dels aliments a la vegada que empodera persones en risc d'exclusió social d'una manera transformadora, participativa, inclusiva i sostenible.

L'objectiu d'aquest cas és el de familiaritzar els estudiants amb el procés d'emprendre, així com posar de relleu les decisions i els reptes principals als quals s'enfronten les organitzacions de nova creació al llarg de la seva implementació, desenvolupament i creixement. També, donar a conèixer les diferents formes jurídiques i treballar conceptes com economia circular, pèrdues i malbaratament alimentari i impacte social i mediambiental, que el cas permetrà aprofundir a classe.

El cas està especialment dirigit a estudiants de programes de grau i postgrau de les ciències socials, com administració i direcció d'empreses i economia, per a assignatures relacionades amb l'emprenedoria, la direcció estratègica i la gestió d'entitats no lucratives.

2. La fundació Espigoladors: missió, visió i valors

Espigoladors és una entitat de l'economia social, sense afany de lucre i que s'alinea amb els principis de l'economia circular. Treballa amb un model amb triple impacte per donar resposta a tres reptes socials: **les pèrdues i el malbaratament alimentari**, la **manca d'accés a una alimentació** adequada, saludable i nutritiva, i la **falta d'oportunitats** per a persones en risc d'exclusió social.

2.1. Missió

Contribuir a la lluita contra les pèrdues i el malbaratament alimentari, sensibilitzar la població sobre aquest problema i garantir el dret a una alimentació saludable i a oportunitats laborals per als col·lectius en situació vulnerable.

2.2. Visió

Desenvolupar un model replicable i transferible que impacti en la reducció de les pèrdues i el malbaratament alimentari, la millora de l'accés a una alimentació adequada per a tota la població i la generació d'ocupació per a persones en situació de risc d'exclusió social.

2.3. Valors

Transformació social. Treballar des de la voluntat de contribuir a la construcció d'una societat més justa, solidària i inclusiva.

Innovació. Promoure la creativitat i innovació en el disseny i el desenvolupament dels nostres projectes i iniciatives d'acció social.

Intercooperació. Fomentar la cooperació, les sinergies i la suma d'esforços amb altres entitats, organismes públics i institucions per combatre el desaprofitament d'aliments.

Integritat. Garantir el rigor, la independència i la imparcialitat en les seves activitats.

Professionalitat. Basen la seva feina en l'eficiència tècnica amb professionals formats i capacitats per als projectes que duen a terme.

2.4. Objectius de desenvolupament sostenible

Els Objectius de Desenvolupament Sostenible (ODS) van ser adoptats el 2015 per tots els estats membres de les Nacions Unides com una crida universal per posar fi a la pobresa, protegir el planeta i garantir que totes les persones poguessin viure en pau i prosperitat el 2030. El Programa de les Nacions Unides per al Desenvolupament (PNUD) és el principal organisme de les Nacions Unides per al desenvolupament i té una posició referent a ajudar a implementar els ODS a uns 170 països i territoris.

Els ODS és una llista de disset objectius integrats, ja que les intervencions d'una àrea afectaran les altres, i, per tant, el seu equilibri fomentarà la sostenibilitat mediambiental, econòmica i social. A Espigoladors, ho saben bé. L'ODS 12 sobre la Producció i Consum Responsables és un dels centrals en la seva activitat. Cada any una tercera part dels aliments que es produeixen mundialment acaben sent malbaratats en alguna part de la cadena alimentària, abans d'arribar als plats de consumidors. L'entitat contribueix a l'aprofitament alimentari mitjançant les accions d'espigolament als camps en el sector primari i, també, a través d'activitats de sensibilització destinades a la ciutadania en general. Per altra banda, la marca de conserves vegetals *es im-perfect*®, elaborada a partir d'excedents i fruites i verdures descartades per motius estètics, és representativa d'un model de producció sostenible i d'economia circular que aposta per aprofitar al màxim els recursos.

De les seves línies de treball, també se'n beneficien altres objectius, com el 2-Fam zero i 3-Salut i Benestar, per la seva contribució a garantir una alimentació saludable a col·lectius en situació de vulnerabilitat, 8-Treball Digne i Creixement Econòmic i 10-Reducció de les Desigualtats, ja que l'obrador *es im-perfect*® funciona com un espai de formació i inserció laboral per a persones en situació de risc d'exclusió social, i 13-Acció Climàtica, ja que la seva lluita contra les pèrdues i el malbaratament alimentari es vincula directament

amb la lluita contra el canvi climàtic. D'aquesta manera, es posa en evidència el caràcter integrat dels ODS.

3. El procés d'emprendre

3.1. L'origen d'Espigoladors

Espigolar era una activitat tradicional que es realitzava antigament als camps. Persones amb pocs recursos recollien als camps dels agricultors els excedents, com espigues de blat, fruits secs o olives, una vegada aquests ja havien fet la collita i comptant amb el seu permís. En l'actualitat i agreujat per la crisi econòmica, aquesta pràctica d'origen rural es fa també visible en el món urbà: cada dia, en els carrers de les grans ciutats d'arreu del món, podem veure persones amb manca de recursos remenant els contenidors en busca dels excedents de la societat de consum.

Inspirades per aquesta pràctica mil·lenària i amb la voluntat de recuperar i dignificar la figura de l'espigolador, el 2014 es va crear aquesta iniciativa sota el nom d'Espigoladors. L'objectiu de l'entitat és fomentar aquesta activitat com a estratègia per reduir les pèrdues i el malbaratament alimentari, facilitar l'accés a una alimentació adequada per a tota la població i impulsar la transformació social. A la vegada, es dona visibilitat a la tasca del sector primari i se sensibilitza sobre el valor dels aliments.

3.2. Trajectòria

En aquest apartat es presenten de forma cronològica tots els passos que han seguit els emprenedors d'Espigoladors, des de la fase idea fins a dia d'avui, per desenvolupar el model de negoci que tenen en l'actualitat.

Espigoladors és un projecte ideat i fundat per la Mireia Barba, el Jordi Bruna i la Marina Pons i cocreat per tots els agents que els han donat suport des del seu inici fins a dia d'avui. La Mireia, presidenta i actual directora, és diplomada en Ciències Empresarials i *habilitada* com a educadora social i ha treballat en sectors molt diversos: banca,

empresa privada i administració pública (on va treballar a promoció econòmica i assessorant empreses i emprenedors). La Mireia és l'única persona emprenedora que va deixar la seva feina per dedicar-se al 100% al desenvolupament del projecte. El Jordi Bruna és economista i té més de 15 anys d'experiència com a actuari. La Marina Pons és politòloga i té més de deu anys d'experiència com a consultora a l'administració pública i creadora de xarxes de coneixement.

La idea del model de negoci d'Espigoladors va sorgir arran de la crisi econòmica global del 2008 quan es va posar de manifest que necessitats bàsiques com l'alimentació no estaven cobertes per a tothom. En aquell moment, la Mireia, que, per una banda, venia d'una família tradicionalment vinculada al camp i amb una cultura d'aprofitament dels aliments molt arrelada, i que, per l'altra, sempre havia tingut la voluntat d'emprendre una iniciativa que fos social i sostenible, va començar a donar-li voltes a aquesta idea diferent que donava resposta a la manca d'accés a una alimentació saludable alhora que generava oportunitats laborals. Es va informar sobre la problemàtica de les pèrdues i el malbaratament alimentari, el funcionament i les dinàmiques de les diverses baules de la cadena alimentària, sobre què feien les entitats socials que treballaven amb col·lectius amb dificultat d'accés a una alimentació bàsica i va consultar diferents models internacionals.

3.2.1 Fase incubació 2014

Des del primer moment Espigoladors ha estat en moviment, formant-se i informant-se, i fent ús de diferents mecanismes (programes d'acompanyament, eines) per rebre assessorament i suport com Torre Jussana o Barcelona Activa. El 2014 la idea d'Espigoladors va ser seleccionada en el programa d'emprenedoria social de l'Obra Social La Caixa amb el qual va rebre un acompanyament de sis mesos per desenvolupar el model de negoci i un ajut econòmic un cop el va haver creat. Les tres emprenedores van decidir crear una associació sota el nom d'Espigoladors, ja que consideraven que era la forma jurídica més fàcil, ràpida i barata per pilotar una idea sense afany de lucre. A més, buscaven una forma jurídica que s'acostés al sector primari d'una forma fiable.

En els inicis Espigoladors no comptava amb finançament ni recursos i eren els socis els que aportaven hores de treball, des de casa. En

aquell moment no van preveure altres formes de finançament com plataformes de *crowdfunding* (que no eren tan conegudes com actualment) o subvencions, ja que primer volien testear la idea i comprovar que era viable. Aquest primer any van comptar amb l'ajut econòmic del programa de La Caixa i van guanyar altres premis com un d'Atrápalo amb el qual van poder finançar la compra d'una furgoneta de segona mà per començar la prova pilot.

A l'agost del 2014 es va començar aquesta prova que, segons la Mireia, no va ser una tasca d'èxit sinó d'aprenentatge. Es va desenvolupar detectant obstacles que van haver de superar de la següent manera:

- Es van localitzar petites fruïteries de proximitat al voltant de casa i es va preguntar si aquestes malbaraten aliments. Es va fer una ruta per detectar en quins punts es malbarataven els aliments i com es podien recuperar.
- Es va identificar el seu públic: sector primari i empreses de distribució d'aliments. Es van proveir d'una furgoneta i van anar a Mercabarna a explicar el seu projecte a les diferents empreses i productors que s'hi trobaven. Van començar a fer les primeres accions de recuperació d'aliments tant en camps com en magatzems d'empreses de distribució.
- Van contactar amb entitats socials a través de les quals canalitzar aquests aliments. Es van trobar amb diferents obstacles: algunes no tenien càmeres per mantenir els aliments, altres estaven tancades per vacances i altres treballaven amb voluntaris i no estaven capacitats per donar un cop de mà en el que necessitava Espigoladors.
- Van buscar infraestructures tancades com escoles (era agost) o convents (per ser espais frescos i amb parets gruixudes) per poder fer la transformació dels aliments. No van tenir èxit.
- Van buscar cuines infrautilitzades i van contactar amb molta gent i entitats. Es van topar amb l'obstacle que Espigoladors no tenia un calendari fix per utilitzar l'espai, sinó que el necessitaven en els moments puntuals en què disposaven dels aliments malbaratats, per tant els era molt difícil coordinar-se amb l'horari de les cuines.
- Finalment, el gerent de Campos Estela els va deixar una cuina per fer la prova pilot on van cuinar les primeres melmelades. Van concloure que tenien la necessitat de trobar un obrador per produir.

- Al novembre van trobar dos obradors externs a Terrassa i Caldes on van seguir fent proves de producció de mermelades.
- Al desembre van fer la prova pilot de comercialització de les mermelades en una fira contra el malbaratament alimentari i van fer un dinar d'aprofitament juntament amb altres organitzacions. Es van vendre els primers prototips sota la marca *es im-perfect®*.

També aquest any es van obrir les xarxes socials i es va potenciar el fet de presentar-se a premis tant a Barcelona com a Madrid. A dia d'avui Espigoladors té un llarg currículum de premis i reconeixements que avalen el projecte i l'organització.

El principal repte que l'associació va haver de fer front el primer any va ser aterrar la idea i fer la prova pilot per fer-la realitat.

3.2.2 Fase naixement 2015

Un cop pilotat el model, el gener de 2015 es va crear un comitè estratègic, com a òrgan que els ajudés a fer viable la idea que ells ja havien provat. Van detectar quines necessitats tenien (cuina i transformació del producte, viabilitat i model de negoci, posicionament de marca, contacte amb l'administració pública dels departaments d'Agricultura o de l'Agència de Residus de Catalunya) i van contactar persones que tenien experiència i bagatge en aquestes qüestions. Aquestes persones creien en la idea i participaven en el comitè estratègic a títol personal. A Espigoladors, tenir un comitè estratègic els ha ajudat perquè estava format per gent externa, amb una visió no esbiaixada, que aporten la seva experiència, que és gent que creu en la idea i que són un suport en tot moment.

En aquest primer any d'activitat Espigoladors necessitava diversos espais: d'oficina, de producció, un magatzem per guardar el producte, etc. Van poder cobrir aquesta necessitat gràcies a la creació de sinèrgies i el suport de diferents persones i entitats que els van cedir els espais.

També es va contractar a dues persones i es van obrir noves línies, algunes a través de convocatòries, per desenvolupar nous projectes: de sensibilització, d'educació, de cuina d'aprofitament, d'assessorament, d'acompanyament a emprenedores i a la pagesia, etc.

Un dels projectes estratègics de l'entitat és treballar amb joves i nens i nenes, ja que són el motor del canvi de la societat. Per això, van voler incidir a escoles explicant què és el dret a una alimentació saludable, què són les pèrdues i el malbaratament alimentari, etc. A més de fer aquesta incidència a partir de tallers, també es va fer una prova pilot del Premi #elmenjarnoesllença, premi que es concedeix anualment i que el 2019 va celebrar la seva 5a edició. Es tracta d'un concurs destinat a infants i joves que vol posar en valor les seves idees i solucions per combatre la problemàtica de les pèrdues i el malbaratament alimentari.

3.2.3 Fase creixement 2016

El 2016 es va contractar una persona per donar suport en la comercialització dels productes d'Espigoladors i s'impulsa la marca *es im-perfect®*. Aquesta és la primera marca de l'Estat espanyol que comercialitza amb productes de qualitat elaborats a partir d'excedents alimentaris en la qual participen col·lectius en risc d'exclusió social. Els productes es comercialitzen per dues vies. Per una banda, a través de la marca *es im-perfect®* i, per l'altre, a través d'una marca distribuïdora per a persones productores, organitzacions i empreses que volen reduir les pèrdues i el malbaratament d'aliments diversificant l'oferta dels seus productes i contribuint a fer un impacte social i ambiental positiu.

Aquest any també es va treballar en l'avaluació de l'impacte social, ambiental i econòmic. Ara ja feia un any que provaven els indicadors després d'haver realitzat la prova pilot i van poder definir-ne molt millor la mesura, la quantificació, etc. Per fer-ho, però, van haver de fer una tasca d'investigació i recerca per aprendre com avaluar, per exemple, els litres d'aigua aprofitats. Espigoladors sempre ha mesurat el seu impacte i publicat els indicadors amb els que ho fa per transparència i ho ha fet amb un llenguatge comprensible per a tothom.

3.2.4 Tancant el cercle del model 2017

Entre 2016 i 2017 es va decidir ubicar Espigoladors al Prat de Llobregat com a localització estratègica que els permet estar molt a prop del sector primari (estan al costat del Parc Agrari del Baix

Llobregat i dels camps de productors dels diferents municipis dels voltants), de la ciutat de Barcelona i de Mercabarna, el mercat majorista de Barcelona. A més, és un municipi que aposta per l'ESS. Van trobar un espai que van ocupar en règim de lloguer, però amb el temps i la necessitat de trobar un espai on poder fer un obrador propi, l'Ajuntament del Prat de Llobregat, que estava molt interessat a mantenir aquesta iniciativa en el municipi, els va cedir l'espai que ocupen fins a dia d'avui.

Es van establir concretament al barri de Sant Cosme, un barri especialment vulnerabilitzat, amb la intenció d'involucrar els veïns i veïnes del barri oferint oportunitats laborals a joves i adults, entre d'altres. Espigoladors treballa molt activament amb els agents de tota la zona contribuint també a la revitalització social del barri.

Durant l'any 2017 s'hi van fer les obres de l'obrador i a finals d'any s'hi van fer les primeres produccions. Van finançar aquestes obres amb préstecs amb interès tou, de persones individuals i organitzacions. Van apostar per aquest tipus de finançament perquè buscaven persones que creguessin en el seu projecte més enllà d'un préstec amb únicament un interès de benefici econòmic.

A Espigoladors se'ls va presentar com un gran repte el fet de superar la construcció d'un obrador de 370 m², buscar la persona clau per liderar-ho i esdevenir responsable de l'obrador i l'arrancada.

Amb la posada en marxa de l'obrador, es van començar a fer les insercions laborals. Va ser una prova pilot amb contractacions de tres mesos. Va funcionar i van reafirmar que tenia sentit. Al mateix temps van aprendre molt, van poder definir el perfil de persones que necessitaven a l'obrador i van elaborar un protocol de contractació. El criteri actual de contractació és fer-ho per un temps superior però fins a màxim un any.

3.2.5 Consolidació del model 2018

El 2018 es va posar en marxa en ple rendiment l'obrador i, en conseqüència, es va consolidar el projecte. L'obrador va esdevenir no només un espai de treball i producció sinó un laboratori d'innovació per a l'aprofitament alimentari i un espai de formació i d'empoderament per a persones en situació de vulnerabilitat.

Amb l'obrador en marxa, es van reformular tots els productes de la marca *es im-perfect®*, per apropar-los més a la definició de la marca. Van reduir sucres, potenciar la fruita i verdura i es van obrir noves línies de productes (salses, cremes i patés). Van tenir el suport de l'equip i de persones externes i especialistes per tastar els nous productes i comprovar-ne la qualitat, els sabors, la textura, etc. Aquests processos que es van adaptar professionalitzen la marca.

A més, també es va canviar el disseny de la marca i es va incorporar un fulletó de presentació d'Espigoladors en les etiquetes.

Aquest any es va anar enfortint el model, tal com es va fer en els anys anteriors, a partir de presentar el projecte a moltes persones i entitats i de treballar conjuntament amb molts agents.

També el 2018 es va validar la transformació de l'Associació a Fundació, tasca que es treballava des de mitjans de 2017. Aquest canvi de forma jurídica es va fer amb l'assessorament d'una advocada com a part d'un programa d'acompanyament. Es van redactar els estatuts i es va formar un patronat format per quatre persones del comitè estratègic, que es va dissoldre, més les tres sòcies. La forma jurídica d'associació havia d'evolucionar per enfortir el model i van esperar a ser prou fortes per constituir una fundació.

3.2.6 Conscienciació i sensibilització 2019

Donar resposta a les pèrdues i el malbaratament alimentari és una feina que s'ha de fer entre totes i, per tant, requereix una col·laboració de tota la ciutadania. És necessari crear consciència social i visibilitzar la problemàtica perquè finalment una fruita o una verdura que tingui una forma diferent a la «normal», però amb tots els seus nutrients, no sigui descartada. Des de l'inici d'Espigoladors, el projecte ha situat el seu propòsit social i les persones al centre. És per això que actualment una part molt important de la seva feina és la sensibilització i la visibilització de la problemàtica.

En l'actualitat, Espigoladors realitza tallers, formacions, projectes educatius, campanyes de sensibilització i activitats de RSC, entre d'altres. Han creat una comunitat sota l'etiqueta #jonollenço.

Per altra banda, el 2019 es va contractar una nova persona per treballar l'increment de vendes dels productes *es im-perfect®*. El criteri que segueixen des d'Espigoladors és que els seus productes siguin accessibles per a tothom. Per això, van establir quatre canals de distribució: *retail* (botigues de proximitat: forns de pa, xarcuteries, fruiteries,...), hotels i restauració (servint a granel, sector que els ha permès treballar el malbaratament alimentari), gran consum (supermercats que estiguessin alineats amb els seus principis, actualment són a Bonpreu i Caprabo) i lots de Nadal. Entrar a gran consum va ser un gran repte ja que van haver de mostrar atractiva una marca desconeguda pel públic general i, a més, més cara que la competència per ser artesanal, sense additius, sense conservants, etc.

Aquest any també van realitzar una prova pilot d'un nou servei de transformació per a productors. Aquests aporten la matèria primera i Espigoladors elabora conserves naturals i artesanals i l'etiquetatge, així junts, treballen per reduir les pèrdues i el malbaratament alimentari. L'obrador està certificat amb CCPAE i així poden fer productes ecològics, que és molt atractiu per als pagesos.

4. Espigoladors avui

4.1. Model de negoci

Actualment les línies de treball i actuació que desenvolupa Espigoladors per complir amb la seva missió són les següents:

Recollida. Recuperen la fruita i la verdura que es descarta, ja sigui per un descens de vendes, per raons estètiques, per excedents de producció o perquè la fruita està madura i el consumidor ja no la compra. Principalment procedent del sector primari. Només el 2019 van recuperar 235.202 kg d'aliments, van evitar 114.073 kg d'emissions de CO₂ i van estalviar 151 milions de litres d'aigua.

Donació. Canalitzen més del 90% dels aliments que recullen a entitats socials i serveis de distribució d'aliments propers a la zona de recollida. Fomenten així el dret a una alimentació saludable per a tota la població a partir d'un model centrat en l'empoderament, la dignificació, l'autonomia, l'enfortiment de les xarxes comunitàries i la participació.

Treballen en xarxa amb 54 entitats socials receptores, tant entitats socials sense ànim de lucre com amb l'administració pública. Només el 2019 van servir 744.806 racions d'aliments i se'n van beneficiar 9.800 famílies.

Transformació, inserció laboral i comercialització. En el seu obrador, transformen la resta dels aliments recuperats en conserves naturals i artesanals i els comercialitzen sota la marca *es im-perfect®*. Només el 2019 van transformar 51.195 kg d'aliments, van oferir 19 oportunitats laborals i formatives i van comptar amb 295 punts de venda.

Sensibilització i educació. Duen a terme diverses activitats per generar consciència social envers el malbaratament alimentari i altres reptes globals. A part de les campanyes de sensibilització, també fan campanyes i accions per a empreses i programes d'assessoraments, investigació i innovació. A més, fan tallers educatius a infants i joves per a l'aprofitament alimentari i tallers de cuina d'aprofitament. Només el 2019 van fer 410 accions de sensibilització en les quals van tenir un total de 10.692 participants.

Inclusió. En tot el procés s'integren les entitats socials receptores i persones en situació vulnerable, fomentant la dignitat de les persones i la generació d'oportunitats laborals i socials.

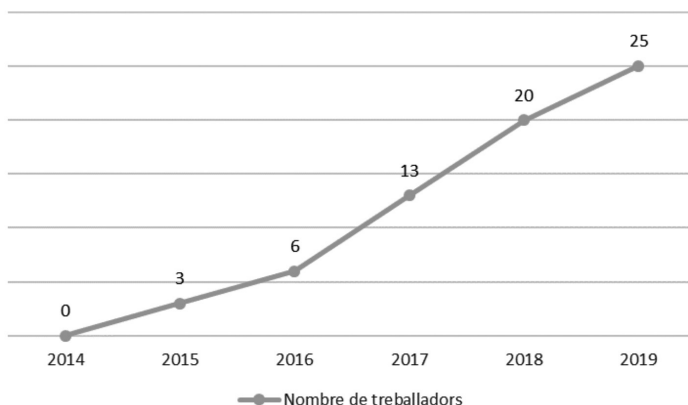
4.2. Organització interna

4.2.1. Estructura

La fundació Espigoladors està composta per diverses persones que tenen la voluntat de contribuir a l'aprofitament alimentari i que ho fan de diverses formes.

4.2.1.1. TREBALLADORS

En l'actualitat, Espigoladors està formada per 25 persones treballadores, el 85% de les quals són dones i el 15% homes. Aquests treballadors conformen les 6 àrees de treball de l'organització, espigolaments i voluntariat; comercial; projectes; administració i comptabilitat; comunicació, i obrador.



FONT: Espigoladors.

FIGURA 1. Evolució del nombre de persones contractades a Espigoladors.

4.2.1.2. PATRONAT

En ser Espigoladors una fundació, el seu òrgan de govern és un patronat. Aquest la representa i vetlla perquè s'acompleixi la finalitat fundacional. El patronat d'Espigoladors es compon per una presidenta, una secretària, una tesorera i 4 vocals.

Espigoladors compta amb una xarxa de persones i organitzacions que donen suport en moments estratègics.

4.2.1.3. VOLUNTARIS

A part de les persones que treballen en el dia a dia a la fundació, Espigoladors compta amb 600 voluntaris. Es tracta de ciutadania en general, tant persones derivades de serveis socials o usuàries de serveis de distribució com qualsevol altra persona que vol participar d'aquesta activitat. Ser voluntària d'Espigoladors significa formar part d'un grup amb una identitat que dignifica i al mateix temps fomenta l'autoestima i la generació d'oportunitats.

4.2.1.4. PRODUCTORS

Espigoladors compta amb una xarxa de productors amb les que firmen un conveni que els permet l'accés als seus camps de manera

regulada. En són 104 principalment de la zona del Parc Agrari del Baix Llobregat, tot i que des del 2020 també fan accions d'espigolament al camp de Tarragona i a la comarca del Maresme.

4.2.2. Impacte social i mediambiental

Des d'Espigoladors són conscients de la importància d'avaluar l'impacte social i mediambiental de les accions que duen a terme. L'avaluació de l'impacte i els resultats ajuda a l'entitat a entendre si les seves activitats estan contribuint a solucionar la problemàtica a la que hi donen resposta. Espigoladors plasma els seus resultats en xifres en una memòria d'activitats anual que els permet deixar constància de la seva contribució.

El que més destaquen Espigoladors de la seva tasca és que arran de l'activitat de l'espigolament apropen la ciutadania al camp i al món primari, visibilitzen la tasca de la pagesia i posen de manifest el valor dels aliments i la necessitat de saber d'on venen.

Amb l'experiència adquirida al llarg del desenvolupament del projecte i la dotació de cada àrea de les persones adequades, per exemple amb l'entrada a l'entitat d'una persona especialitzada en comunicació i disseny gràfic, han sabut com i on comunicar de forma efectiva. Actualment comuniquen els seus impactes alhora que duen a terme campanyes de sensibilització perquè la gent consumeixi de proximitat, expliquen les temporalitzacions de les fruites i les verdures.

4.3. Premis i reconeixements

Des de l'inici de la seva activitat, Espigoladors ha estat reconegut i premiat múltiples vegades. Ha rebut més de deu premis d'institucions públiques autonòmiques, estatals i europees; i d'entitats privades en el quinquenni del 2014 al 2019. Entre d'altres, han estat guanyadores de: Premis Mercabarna en la categoria de Millor iniciativa de treball en xarxa, Premi Medi Ambient de la Generalitat de Catalunya i #Movethedate contest a la categoria alimentació del The Global Footprint Network. També han estat finalistes de premis com el premi europeu EU Social Innovation Competition de la Comissió Europea.

Tots els premis i mencions han reconegut les seves tasques en pro del medi ambient, d'innovació, d'emprenedoria, de voluntariat, de treball en xarxa, d'educació ambiental i de sostenibilitat, entre d'altres.

Tant per la seva curta però intensa trajectòria, l'impacte de les seves actuacions i la implicació en el territori, Espigoladors s'ha convertit en un referent en l'àmbit de les pèrdues i el malbaratament alimentari i també de l'economia social a Catalunya.

4.4. Treball en xarxa

Segons la Mireia, presidenta de la Fundació Espigoladors, el secret d'aquesta entitat ha estat col·laborar amb molts agents en cada pas, per això considera que a dia d'avui Espigoladors no és només dels 3 cofundadors i la resta de 4 membres de la Fundació sinó de tota la gent que ha cregut en el model. Tant és així que un dels valors de l'organització és la intercooperació. Des del seu inici ha anat establint relacions amb diferents agents, construint comunitat i participant activament en diversos projectes. Ha treballat en xarxa per desenvolupar les seves activitats amb institucions públiques, entitats socials, i amb empreses amb les quals comparteixen la voluntat de generar una transformació social.

4.5. Incidència política

La vocació d'Espigoladors sempre ha estat la transformació social i per això li donen molta importància a incloure fer incidència política entre les seves actuacions. Des de 2016 Espigoladors juntament amb altres entitats privades han treballat conjuntament amb administracions públiques per elaborar una proposta de llei contra les pèrdues i el malbaratament alimentari. Després de molts esforços, el març de 2020 es va aconseguir que el parlament de Catalunya aprovés la *Llei de prevenció de les pèrdues i el malbaratament alimentari a Catalunya*. Aquesta llei que, a més, regula l'espigolament i afecta a totes les baules de la cadena alimentària, és molt pionera en l'àmbit europeu. Espigoladors ha aconseguit a partir del treball conjunt amb altres organismes transformar aquesta realitat política i legal.

Per altra banda, el 2019 Espigoladors ha elaborat per encàrrec del Departament d'Agricultura, Ramaderia, Pesca i Alimentació, una guia de bones pràctiques per un espigolament segur i han fet una diagnosi sobre l'espigolament com a eina de transformació social i dinamització comunitària sota el nom de «Tornar a espigolar: l'espigolament, una eina amb potencial transformador». Aquesta juntament amb la resta d'accions que duen a terme, han recuperat una activitat que havia desaparegut i l'han professionalitzat.

5. Espigoladors mirant cap al futur

Com hem vist anteriorment Espigoladors treballa inserint laboralment a persones en risc d'exclusió social. Actualment ofereix contractes de fins a un any i aquests no poden ser extensibles perquè passat un any haurien de passar a ser contractes indefinits. Amb la intenció de poder contractar les persones per un temps superior, Espigoladors està treballant actualment per constituir *es im-perfect*® com a Empresa d'Inserció de la Fundació Espigoladors.

Pel que fa a l'estructura de l'organització, Espigoladors s'ha format a partir de tres persones creients de la transformació social mitjançant iniciatives singulars, però sense experiència prèvia en el sector alimentari. Actualment Espigoladors busca atracció de nou talent per fer créixer l'equip. Busquen perfils especialitzats, gent amb bagatge de logística, de la indústria alimentària, etc.

Finalment també tenen plans d'obrir un nou obrador, ja han trobat l'espai però busquen inversors.

6. Preguntes

- Analitza les diferents formes jurídiques que hi ha a l'economia social i interpreta perquè Espigoladors ha canviat la seva forma jurídica al llarg del temps. Quins reptes creus que encararan com a empresa d'inserció?
- Què és l'economia circular i com justificaries que el model d'Espigoladors s'alinea amb els principis d'aquesta economia?

- Quines eines existeixen per calcular l'impacte social d'una entitat?
- Creus que Espigoladors ha estat un cas d'èxit d'emprenedoria? Per què? Com ho justificaries?
- L'objectiu d'Espigoladors és que el seu model sigui replicable i escalable per incrementar el seu impacte. Com replicaries o escalaries el model d'Espigoladors al territori?

8. Referències bibliogràfiques

- Fundació Espigoladors (2018). *Memòria d'activitats 2018*. https://espigoladors.cat/wp-content/uploads/2019/10/A4_Memòria-2018_cat_amb_eco.pdf
- Fundació Espigoladors (2019). *Memòria d'activitats 2019*. https://espigoladors.cat/wp-content/uploads/2020/05/Espigoladors_memoria_2019_CAT_amb_eco.pdf

5

IAIOS, un exemple de disseny circular aplicat a la indústria tèxtil

Autores

Patrícia Crespo Sogas

Professora de Tecnocampus. Universitat Pompeu Fabra (UPF).

Teresa M. Monllau Jaques

Professora agregada. Universitat Pompeu Fabra (UPF).

Objectius del cas

Analitzar l'impacte i la viabilitat d'un model de producció basat en el concepte d'economia circular en el sector tèxtil.

IAIOS és una empresa familiar catalana del sector tèxtil que confecciona jerseis com els d'abans: elaborats en un 100% amb matèries primeres reciclades i pensat per a durar molts anys. El seu model de producció està basat en la utilització de fil reciclat, la fabricació local i el disseny circular.

A través del cas, l'estudiant podrà analitzar com, mitjançant la implantació d'un model d'economia circular en la producció tèxtil, és possible impulsar un model de negoci exitós. Les claus han estat l'experiència dels seus propietaris en el món de la indústria tèxtil així com el model de producció. Ara el seu gran repte serà aconseguir un increment de la seva facturació a través de l'expansió internacional.

La finalitat d'aquest cas és que l'estudiant analitzi l'evolució en el mercat de l'empresa i com, a través de la seva actuació, l'empresa contribueix a la consecució dels Objectius de Desenvolupament Sostenible (ODS) que fan referència al treball digne i el creixement econòmic (ODS 8), a la producció i al consum responsable (ODS12) i a una acció pel clima (ODS13).

El cas pot ser proposat a estudiants de l'àrea de gestió comercial i de màrqueting.

1. Llums i ombres del sector tèxtil i de la moda

El sector tèxtil és un dels més importants en l'àmbit global. D'acord amb l'*Elle Mac Arthur Foundation* ha doblat el seu volum de producció en els últims 15 anys. Representa 1,3 trilions de dòlars de la indústria global i dona treball a més de 300 milions de persones (Elle Mac Arthur Foundation, 2017).

També és un dels que estan sent més qüestionats en els últims anys per l'efecte que el seu creixement desmesurat té en el medi ambient, en les condicions de treball i defensa dels drets humans dels treballadors i en la salut de les persones. Segons l'ONU, la indústria de la moda és la segona més contaminant del món; produeix més emissions de carboni que tots els vols i enviaments marítims i cada any llança al mar 3 tones de microfibra que equival a 3 milions de barrils de petroli.⁶ La producció mundial de roba i sabates genera un 8% de les emissions globals dels gasos d'efecte hivernacle. El *Pulse Score*, índex que mesura l'evolució del comportament mediambiental i social de la indústria de la moda, indica que l'avenç

6. ONU, 2019 a <https://news.un.org/es/story/2019/04/1454161>.

entre 2017 i 2018 és solament de 6 punts i que encara queda molt per realitzar.⁷

Si es continua treballant amb el model actual, les emissions de gasos contaminants d'aquesta indústria augmentaran quasi un 50% en el 2030.⁸ Olga Algayerova, secretària executiva de la Comissió Econòmica de les Nacions Unides per a Europa (UNECE), afirma que «la indústria de la moda ha de canviar els seus engranatges i ha de ser responsable amb el medi ambient».⁹

1.1. El consum de l'aigua i de la indústria tèxtil

La indústria tèxtil és el segon consumidor d'aigua en l'àmbit mundial per darrere de la indústria energètica. A més, produeix el 20% de les aigües residuals que es generen a escala global (UNECE, 2018). Segons el *Textile Research Institute* (AITEX) el gran consum d'aigua té lloc bàsicament en dues etapes: la tintura de les fibres i el procés de finalització dels teixits. Un altre dels passos que consumeix força aigua és el de l'obtenció de les matèries primeres com el cotó, el lli... etc.¹⁰

AITEX, després de realitzar un estudi en què es comparen els processos eco amb els processos tradicionals, conclou que les alternatives eco analitzades suposen una menor petjada de carboni amb reduccions d'impacte en relació amb l'alternativa convencional d'entre un 30% i un 90%. La taula de reduccions obtinguda queda tal com es veu a la figura 1.

D'altra banda, l'AIETEX fa unes recomanacions a seguir amb l'objectiu de reduir la petjada de carboni que es poden veure a la Taula 2.

7. <https://www.commonobjective.co/article/what-you-can-do-to-improve-fashion-s-pulse-score>.

8. PNUMA a <https://news.un.org/es/story/2019/04/1454161>.

9. <https://www.modaes.es/back-stage/la-onu-califica-la-industria-del-fast-fashion-como-emergencia-medioambiental.htm>.

10. <https://www.iagua.es/noticias/agueda-garcia-durango/15/04/23/agua-e-industria-textil-grandes-companias-examen>.

ALTERNATIVA	REDUCCIÓ
Pretractament	99,34%
Acabat-Suavitat	81,95%
Personalització	56,64%
Tintura tints reactius	29,58%
Tintura tints naturals	50,13%
Laminació	39,18%
Blanquejat	94,56%

FONT: AIETEX (<https://www.aitex.es/?s=consumo+agua>).

Taula 1. Reduccions d'impacte en el medi ambient com a conseqüència d'utilització de sistemes de producció «Eco».

TRACTAMENT	ALTERNATIVA ECO	RECOMANACIÓ
Pretractament	Plasma corona	Reduir el consum energètic de l'equip corona.
Acabat-Suavitat	Micronitzat	Reduir el consum energètic de l'equip de micronitzat i del compressor de l'aire.
Personalització	Làser	Reduir el consum energètic de l'equip de làser.
Tintura tints reactius	Micronitzat	Reduir el consum energètic degut a l'escalfament de l'aigua.
Tintura tints naturals	Micronitzat	Reduir el consum energètic, tant el degut a l'escalfament de l'aigua, com el degut al funcionament de la rentadora.
Laminació	Calandratge	Reduir el consum energètic de l'equip.
Blanquejat	Ozó	Reduir el consum energètic de l'equip i del compressor de l'aire.

FONT: AIETEX (<https://www.aitex.es/?s=consumo+agua>).

Taula 2. Recomanacions a seguir amb l'objectiu de reduir la petjada de carboni

1.2. Condicions laborals en la indústria tèxtil i el món de la moda

Les condicions laborals en la indústria tèxtil i de la moda comencen amb el cultiu i la collita de les matèries primeres com el cotó i el lli, ja que hi ha molts països com l'Uzbekistan i l'Índia on es permet que els nens participin en aquest procés. Tot això comporta que els nens i les nenes no tinguin accés a l'educació i siguin explotats i exposats a pesticides i condicions ambientals. Un cop més són les nenes les que pateixen les pitjors condicions. Les nenes són més obedients i són sotmeses mitjançant abusos físics i inclús sexuals.¹¹

La idea de indústria del cuir a països com l'Índia i el Pakistan està relacionada amb la utilització del treball infantil.¹²

Una gran part de marques han traslladat la seva producció o part d'aquesta a països amb economies i amb salaris baixos. En aquests mercats dicten els preus, el volum i la qualitat de la producció sense preocupar-se de l'impacte que això pot tenir sobre les persones que treballen allí. Segons un informe de *La Campaña Ropa Limpia: Salarios dignos 2019* el model de negoci de les marques és la raó per la qual realment les persones treballadores segueixen sumides a la pobresa. D'acord amb el mateix informe, la millora en les condicions laborals pot generar un efecte dòmino sobre altres vulnerabilitats laborals com les hores extres excessives, l'habitatge precari, la mala alimentació, els problemes de salut i el risc del treball infantil.¹³

L'Uzbekistan és un exemple clar de treball i explotació infantil. En aquest país el cultiu del cotó representa el 20% del PIB. Uzbekistan és el tercer exportador mundial. El treball infantil està consentit pel govern. La gran pressió internacional des de Nacions Unides a la Unió Europea, passant moltes vegades per la pressió de grans multinacionals del sector tèxtil, ha donat petits resultats i ha permès la inspecció d'observadors internacionals. Han acceptat treballar en un

11. Alterwoman consultora: <https://www.alterwomanmodaetica.es/que-sabe-mos-del-trabajo-infantil-en-el-mundo-dela-moda/>).

12. <https://pe.fashionnetwork.com/news/Trabajo-infantil-el-textil-y-la-ropa-siguen-involucrados,361795.html>

13. https://ropalimpia.org/wp-content/uploads/2017/08/TailoredWages-FP_ES_Baixa.pdf

programa de l' Organització Internacional del Treball per erradicar les pràctiques de treball infantil i forçat.¹⁴

Birmània és un destí popular per a la indústria de la moda, ja que ofereix salaris baixos i tarifes d'importació i exportació favorables. La legislació d'aquest país permet treballar fins a 60 hores a la setmana, és legal que els nens de 14 anys treballin un màxim de 4 hores diàries. La majoria de les treballadores d'aquestes fàbriques són dones. És el centre de producció més barat per a països com Tailàndia o Cambodja.¹⁵

Un 11% de la població infantil mundial està obligada a treballar en condicions que són un atac als drets humans. Malgrat tot, l'Organització Mundial del Treball afirma que des de l'any 2000 hi ha prop de 78 milions menys de nens que treballen. En el període 2000/2012 la reducció de nenes treballadores ha estat d'un 40% mentre que la de nens ha estat d'un 25%.¹⁶

2. Reaccions

Les situacions que hem descrit en els apartats anteriors han provocat reaccions tant entre els productors com entre els consumidors que han tingut com a principal conseqüència, encara que d'una manera discreta, els canvis en formes de producció i de consum.

Lucia Musau, *influencer* i model, afirma que «la moda ràpida és un gran obstacle per a la sostenibilitat. Hi ha una forta pressió per consumir més. Els etiquetats de la roba haurien de ser més específics, per tal que la gent conegui el que compra. Cal un canvi de mentalitat sobre la producció i el consum excessius».¹⁷

Persones de prestigi reconegut en el món de la moda com el dissenyador Armani qüestionen el model de «disseny, manufactura i lliurament» basat en el consum massiu i la superproducció, sense tenir

14. Alterwoman consultora: <https://www.alterwomanmodaetica.es/que-sabemos-del-trabajo-infantil-en-el-mundo-dela-moda/>

15. <https://fashionunited.es/noticias/empresas/trabajo-infantil-y-salarios-bajos-el-costo-real-de-producir-moda-enmyanmar/2017021323594>

16. <https://pe.fashionnetwork.com/news/Trabajo-infantil-el-textil-y-la-ropa-siguen-involucrados,361795.html>

17. <https://news.un.org/es/story/2019/04/1454161>

en compte el medi ambient. Per al dissenyador, la situació d'emergència sanitària que estem patint el 2020 pot ser un bon moment per al canvi i pot suposar una oportunitat per tornar a donar valor a l'autenticitat. Armani ha declarat: «El moment que estem travessant és turbulent; però ens ofereix l'oportunitat única d'arreglar allò que està malament, d'eliminar el que és superflu, de trobar una dimensió més humana. Aquesta potser és la lliçó més important d'aquesta crisi. Sempre he cregut en el concepte l'elegància atemporal. No és solament un codi estètic, també és una manera de fer roba que suggereix una forma precisa de comprar-la. És a dir, perquè duri».¹⁸

Al maig del 2017 *La Make Fashion Circular* es va promocionar com la *Circular Fibres Initiative* a la *Copenhagen Fashion Summit*. Aquesta iniciativa reuneix diversos subsectors de la indústria de la moda, diverses marques, ciutats, ONG... L'objectiu d'aquesta iniciativa és estimular el nivell de col·laboració i innovació necessària per crear una nova economia tèxtil que estigui d'acord amb els principis de l'economia circular. Si la indústria rescata materials que estan en ús, pot desenvolupar unes noves oportunitats econòmiques que reduiran els costos mediambientals. A aquesta iniciativa es van unir diferents marques força conegudes en el món de la moda com Burberry, Inditex i H&M group.¹⁹

H&M, una firma de moda que ha estat en el punt de mira per les condicions laborals en les quals s'elaboren les seves peces de roba, va emetre a la pàgina web del grup un comunicat en què afirma que «Estem compromeses amb el respecte dels Drets Humans en les nostres operacions, en la nostra cadena de producció i en les comunitats en què estem presents. A més, intentem evitar qualsevol impacte negatiu en els dret humans i utilitzem la nostra influència per promoure el respecte d'aquests Drets Humans».²⁰ D'altra banda, des de fa molts anys llencen col·leccions en les quals el reclam cap al consumidor és que són respectuoses amb el medi ambient.

18. La Vanguardia, 29/4/2020 <https://www.lavanguardia.com/gente/20200418/48594980944/armani-moda-criticascoronavirus.html> <https://www.ellenmacarthurfoundation.org/our-work/activities/make-fashion-circular>

19. <https://www.ellenmacarthurfoundation.org/our-work/activities/make-fashion-circular>

20. https://about.hm.com/content/dam/hmgroup/groupsite/documents/es/hm-way/HM_Way_es.pdf

Ecoalf, marca creada al 2009 per Javier Goyeneche, té com a objectiu fabricar la primera generació de productes de moda confeccionats amb materials reciclats de la mateixa qualitat, disseny i propietats tècniques que els millors productes no reciclats. D'aquesta manera, demostra que no és necessari seguir abusant dels recursos naturals del planeta de forma indiscriminada.²¹

Cada cop l'anomenada *moda ecològica* és més important i es posiciona com una alternativa viable al consum desenfrenat. Tot això s'ha traduït en la proliferació de marques que cuiden la natura i els seus treballadors sense renunciar al disseny emparades sota el paraigua de l'*Slow Fashion*. Barcelona ha estat una de les ciutats pioneres i és on s'organitza un dels festivals de moda sostenible amb més pes del Mediterrani: la BCN *Ethical Fashion Fest* (BEFF).

3. Economia circular

Estem en un món en què cada vegada els recursos són més escassos i on no sabem què fer amb els residus. Segons l'*Ellen Mac Arthur Foundation*, es perden més de 500 bilions de dòlars com a conseqüència de l'absència de reciclatge. Moltes vegades els productes són utilitzats durant un període de temps inferior a un any. Després de ser utilitzats, un 87% de la fibra utilitzada en l'elaboració de roba es llança a abocadors o s'incineren. Aquest sistema genera pressió sobre els recursos, contamina i degrada els sistemes en què actua.²²

L'economia circular és un nou model econòmic que pretén transformar els patrons de producció i consum de la societat per aconseguir un sistema productiu sostenible. L'economia circular diferencia entre els cicles tècnics i els cicles biològics. Els cicles tècnics busquen que el disseny dels productes permeti que siguin reutilitzables. El cicle biològic tracta de regenerar els residus de manera que es reincorporin a la naturalesa.²³

21. <https://ecoalf.com/es/p/historia-9>

22. <https://www.esterxicota.com/estadisticas-moda-sostenible/>

23. Cámara Argentina de Comercio y Servicios https://www.cac.com.ar/data/documentos/21_Informe sobre Economía Circular.pdf

Cada cop és més clar que s'ha de passar de fluxos de matèria i energia lineals a fluxos de matèria i energia circulars. En el cas de la Unió Europea la denominada *economia de cicles tancats* ha passat a ser una prioritat. En aquest entorn, a Espanya s'han incrementat les accions en l'àmbit de la circularitat. Aquestes accions han rebut el suport de la Unió Europea i s'estan focalitzant cap a nous models de negoci, sistema productiu i formes de consum. Segons COTEC (2019), el nombre de casos d'economia circular identificats el 2019 va ser el triple dels que identificaven en l'informe realitzat l'any 2017. En aquest moment, des del Ministeri s'està elaborant «Una estratègia de Economia Circular 2030».²⁴

En aquesta línia estan sortint noves iniciatives, en el món de la moda, que aposten per una economia circular en el sector tèxtil amb l'objectiu d'aconseguir la reparació i el reciclatge de la roba abans que llençar-la. Podem trobar un exemple d'aquesta filosofia en diferents marques com Patagònia que dona instruccions en el seu lloc web sobre la reparació i el reciclatge dels productes tèxtils;²⁵ Levi Strauss & Co. s'ha associat amb Evrnu per crear els primers texans elaborats amb cotó reciclat.²⁶ L'empresa IAIOS va ser un exemple d'aquest tipus d'empresa que l'any 2016 va optar pel disseny circular.

4. IAIOS: història i filosofia de l'empresa

IAIOS neix d'una empresa familiar catalana de l'àrea del Vallès Oriental que es dedica a la producció i venda del tèxtil des de fa cinc generacions: la família Barbany. L'any 1895 el besavi dels actuals propietaris, Joan Barbany, va obrir la primera botiga (1895) (figura 1). Uns anys més tard, el 1935, va obrir una fàbrica de punt a Granollers. Als anys noranta la família va crear una marca, IAIOS, que va desaparèixer per manca de conscienciació respecte la sostenibilitat en el tèxtil i sobre els teixits reciclats. Aquell moment va coincidir amb una forta crisi del sector tèxtil que va obligar a tancar moltes fàbriques.

24. Informe COTEC: <https://cotec.es/media/informe-cotec-economia-circular-2019.pdf>

25. <https://cl.patagonia.com/pages/worn-wear-cuida-y-repara>

26. <https://www.esterxicota.com/cambio-climatico-moda-sostenible-algodon/>



FONT: IAIOS.

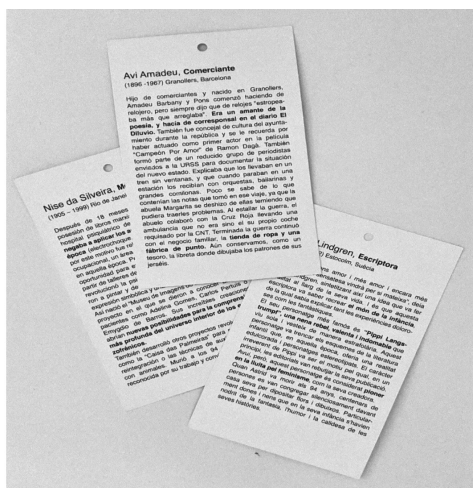
FIGURA 1. La botiga de la família Barbany a l'any 1895.

L'any 2016 el seu besnet Amadeu (botiguer) i els rebesnets Bernat (biòleg) i Gemma (dissenyadora) van recuperar la marca emmarcant-la en un model de producció i de disseny d'economia circular. La unió d'aquestes dues generacions formava un equip en el qual s'unia l'experiència, el coneixement tècnic i la gestió empresarial.

La creació de la marca IAIOS va plantejar la fabricació d'un tipus de jersei diferent. La família Barbany volien produir alguna cosa més que un altre producte en un mercat tan saturat i cruel com el de la moda; volien dotar la peça de valor, no només social sinó també ecològic. Per aquest motiu van decidir utilitzar fil reciclat, una tècnica que ja feien servir els avantpassats de la família. A més, els dissenys havien d'estar basats en un patró molt senzill i atemporal per dotar la peça de roba de la màxima durabilitat. No posarien cremalleres ni botons, ni altres teixits que dificultessin el reciclatge de la peça un cop s'acabés la seva vida útil. D'aquesta manera, estaven posant un producte al mercat que no acabaria essent un residu.

Quan es va plantejar la reaparició de la marca van voler donar més força al concepte *avis* o *iaios*, ja que recollia la filosofia de les col·leccions: jerséis creats per durar, fets com abans, utilitzant matèries primeres, mà d'obra i processos de producció de proximitat. A més, el concepte d'economia circular resumia la filosofia de vida dels avis dels consumidors, a qui anaven dirigides les col·leccions: consum moderat, estalvi i qualitat en la confecció. Per donar més força als valors de la marca i dels seus protagonistes, els IAIOS, les referències dels diferents models porten el nom d'una àvia o avi dels quals es poden aprendre coses. L'etiqueta de cada jersei va acompanya-

da de la biografia de l'avi; per exemple, la referència d'un jersei de ratlles fines de colors és «Lindgren» en homenatge a l'escriptora sueca creadora del personatge «Pippi Lagstrumpf», (figura 2). Un model d'espiga es diu «Avi Amadeu» en homenatge al rebesavi dels actuals propietaris Amadeu Barbany i Pons, empresari i intel·lectual que va ser la font d'inspiració del projecte. La selecció dels avis és totalment casual; cada vegada que els arriben propostes de persones grans que van fer coses interessants en guarden la referència. Quan tenen 14 o 15 avis la vida i els valors dels quals s'alineen amb els valors i filosofia que vol transmetre la marca, redacten les biografies corresponents i els atribueixen una referència de model amb les quals aquest iaio es pot identificar. Un resum de la biografia es posa en una petita cartolina que és l'etiqueta del jersei. Una de les últimes referències que han estat creades és la del IAIO Josep Bové i Blanch, un conegut rapsode del Vallès que tenia com a referència poetes catalans com Foix, Maragall, Sagarra, Carner, Espriu o Martí i Pol, entre d'altres.



FONT: IAIOS.

FIGURA 2. Etiquetes IAIOS.

5. El model de producció de IAIOS

El projecte té tres bases fonamentals:

1. Producció amb fil reciclat.
2. Fabricació local.
3. Disseny circular.

Un cop dissenyada la col·lecció, realitzen la comanda de fil. El fil es fa a Olot, en una filatura familiar, Vila i Planella, fundada el 1990,

dedicada al reciclatge tèxtil de matèries i recuperació tèxtil,²⁷ que gestionen residus tèxtils de tota mena. IAIOS els compra els cons de fil 100% reciclat per colors. Els retalls que sobren de les diferents fàbriques de confecció es recullen i es porten a la filatura.

El procés de fabricació del fil consisteix a separar els sobrants per colors i triturar-los per fer la borra. Seguidament es fan proves de color barrejant diferents colors de borra per aconseguir el to idoni. Després es combinen aquestes borres en grans quantitats i es porta a terme l'ensimatge. Aquest procés serveix per humitejar les borres abans de posar-les a la filadora i utilitza una quantitat molt mínima d'aigua.

Les llanes humides i reposades es posen a la màquina filadora, on se separa i pentina la llana fins a donar-li una forma allargada i contínua que es diu metxa. Seguidament se li dona la torsió a la metxa per convertir-la en fil. Aquest procés de reciclatge té un impacte mediambiental molt reduït, ja que solament utilitzen un 1% de l'aigua utilitzada per les filatures convencionals. Tampoc utilitzen tints.

El regenerat de llana destaca per la seva durabilitat i resistència en comparació amb altres materials. El fil s'envia a Igualada on es teixeix i es confecciona el jersei. Els diferents models de IAIOS tenen un disseny senzill que fan de la peça, un jersei actual i alhora atemporal. Estan pensats perquè es puguin portar molt de temps.

El jersei s'envia a Granollers, des d'on s'etiqueta, es distribueix, se'n controla l'estocatge i se'n fa la gestió. La botiga de Granollers, anomenada DRACS (figura 3), ven la marca IAIOS i altres productes de proximitat i disseny. Tots els productes que s'hi poden trobar tenen valors mediambientals, socials, tradicionals... (figura 4). A la botiga de Granollers, a més de vendre els jerséis també es fa tota la gestió, disseny, distribució i estocatge de la marca.

Quan es va organitzar la distribució geogràfica dels productes es va buscar un procés de filatura i de confecció de punt que fos el més proper possible. El recorregut de la producció és d'aproximadament 108 km, fet que redueix al mínim la petjada ecològica del producte.

27. <http://vilaplanella.com/>



FONT: IAIOS.

FIGURA 3. Botiga DRACS, Granollers.



FONT: IAIOS.

FIGURA 4. Productes IAIOS 2020.

A continuació un vídeo que il·lustra la marca i la seva feina:
<https://www.youtube.com/watch?v=JQgfqQtRuZY&t=4s>

6. IAIOS: impacte en el medi ambient. Reducció de residus, del consum de l'aigua i la petjada de CO₂

6.1. Reducció de residus i del consum d'aigua

Una vegada el jersei ha arribat al final de la seva vida útil, el client el pot enviar als seus productors per tal que sigui reciclat. Per iniciar aquest procés, el client ha d'entrar al web de l'empresa i enviar un

correu a IAIOS. IAIOS els informarà de les possibles maneres que tenen per enviar/portar la peça que volen reciclar. L'empresa comenta que aquest procés encara està per estrenar ja que és jove i la peça de roba de IAIOS dura molt.

Una altra via de reciclatge que potencia IAIOS és la del sobrant de fil que tenen altres fabricants de teixits. L'empresa afirma que han rebut moltes trucades d'aquests fabricants. En aquest cas s'informa a l'empresa d'on enviar els seus retalls per tal que siguin reciclats. Bàsicament, els posa en contacte amb la filatura. Aquest procés és una segona via en la qual participa IAIOS per tal de reduir residus. El fet que per a la fabricació de jerseis IAIOS no apliqui producte tintat suposa una reducció important de l'ús de l'aigua.

6.2. Petjada CO₂

Segons la fundació *Ellen McArthur*, si es duplica el nombre de vegades que es duu una peça de roba, les emissions de gasos amb efecte d'hivernacle (GEH) es redueixen un 44%. La fabricació d'un jersei 100% acrílic equival a 2,82 kg de CO₂.

IAIOS no fabrica amb fibres verges, sinó que ho fa amb fibres reciclades. Aquest fet suposa un estalvi important de CO₂.

La distància recorreguda en el transport del material en tot el seu procés de fabricació és de 108 km en furgoneta. Això equival a 51kg de CO₂.

L'empresa compensa l'emissió de CO₂ que fa, amb tres seguidors solars instal·lats al parc fotovoltaic de Navés. Aquest parc fotovoltaic el formen petits accionistes amb l'objectiu de contribuir amb la millora del medi ambient. Van ser pioners a fer energia neta per compensar la que consumien de la xarxa. L'any 2019 van produir 52.000 kWh.

IAIOS també va participar en un projecte a la Sierra del Segura (Albacete) on va plantar 3.000 arbres. El projecte es deia «Maderas Nobles de la Sierra». L'empresa va invertir durant deu anys en aquest projecte. L'objectiu de la participació en aquest projecte era compensar el CO₂ de les emissions dels desplaçaments de les persones

de l'empresa. El projecte no va funcionar. Hi va haver una suspensió de pagaments. IAIOS va perdre els diners i els arbres. L'empresa reconeix que quan s'inverteix en projectes innovadors sempre hi ha riscos.

7. IAIOS: evolució de les vendes i el mercat

Els principals competidors de IAIOS són:

- **Sweater House** que fabrica roba amb llana i cotó reciclats. El cotó utilitzat és cotó orgànic índic (teixits tenyits amb índic). Reciclen el sobrant de cotó de la producció realitzada. El cotó orgànic que utilitzen és cultivat en terres certificades lliures de substàncies tòxiques i tot tipus de pesticides i insecticides. Solament fan roba d'home i aposten per una col·lecció atemporal.
- **Two shirts** és una marca sostenible de Barcelona fabricada a Portugal. Fabriquen no solament jerseis, també fabriquen altres tipus de peces com samarretes, pantalons o jaquetes i roba de bany que està fabricada amb plàstic reciclat. L'empresa té una visió internacional, ja que té presència a Espanya, Alemanya, l'Argentina, el Canadà, Itàlia, el Sud de Corea... Té els preus una mica més elevats.
- **Xisqueta** és un projecte que recupera l'ovella xisqueta del Pirineu català. Treballen per la recuperació de l'ofici artesà i la posada en valor de l'ovella de raça Xisqueta i Merino de la península. Ha protegit pastors i han creat un col·lectiu d'artesans que transformen la llana. En el seu procés de màrqueting destaca la figura del pastor i de l'artesà. Preus més alts i una llana molt difícil per fer jerseis.
- **Marcelinus i Integra**, que es defineixen com una entitat privada sense ànim de lucre, declarada entitat pública, d'àmbit comarcal (La Garrotxa) que va ser creada el 1968. La finalitat és oferir recursos assistencials per millorar la qualitat de la vida de les persones amb discapacitat intel·lectual, trastorn mental o alteracions en el desenvolupament.
- **Babaa Knitwear**, marca de jerseis que té com a principal valor la sostenibilitat per la qual cosa utilitza materials locals i naturals. És una marca de jerseis *made in Spain*. Combinen tèc-

niques artesanes amb procediments respectuosos amb l'entorn.

Les diferències de IAIOS en relació amb aquests competidors són les següents:

- Solament fan jerseis de punt.
- Les peces que fabriquen són 100% reciclades i d'economia circular *zerowaste*.
- Estan fabricats íntegrament a Catalunya.
- La imatge i el disseny és molt acolorida.
- Solament tenen un patró de noi i un de noia. A partir d'aquests patrons surten diferents models, combinacions, talles...
- Cada jersei té un nom i cognom (+ una biografia).

7.1. La venda en línia

La venda en línia va començar a IAIOS l'any 2016. Des de llavors, el percentatge de venda sobre el total de vendes de IAIOS no ha parat de créixer tal com es veu a la Taula 3.

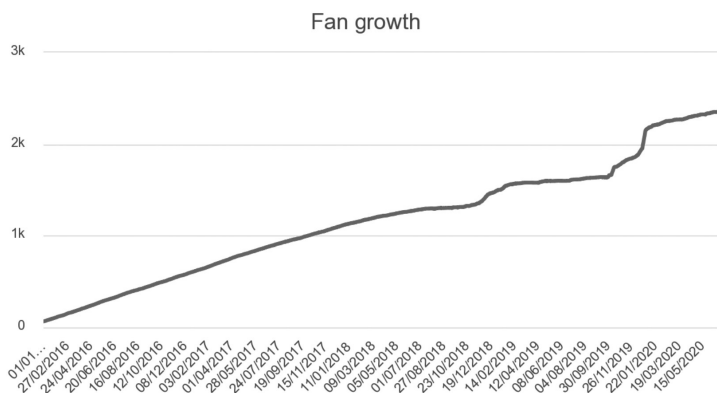
ANY	PERCENTATGE DE VENDA EN LÍNIA SOBRE EL TOTAL DE VENDES
2016	5,88%
2017	20,04%
2018	22,59%
2019	28,47%
2020	30,06%*

(*) Fins 28/5/2020.

FONT: Elaboració pròpia a partir de les dades facilitades per IAIOS.

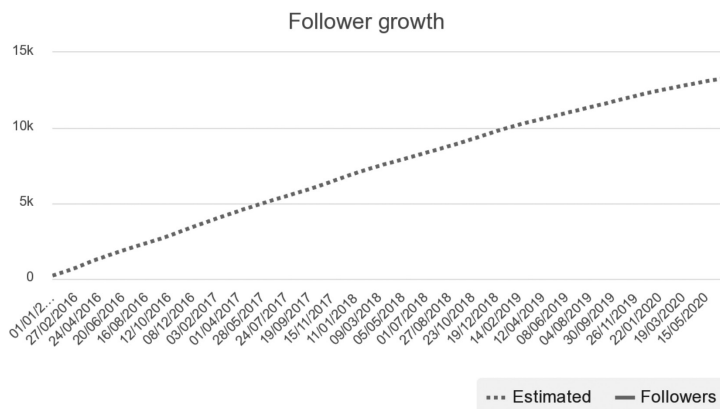
Taula 3. Evolució del percentatge de venda en línia sobre el total de vendes de l'empresa IAIOS (2016–2020).

No solament ha crescut l'impacte de la venda en línia sinó que també han incrementat els seguidors a les xarxes socials (figures 5 i 6). La companyia s'està plantejant apostar per un reforçament de la venda en línia, ja que el fet de tenir l'exclusiva d'aquesta els



FONT: IAIOS.

FIGURA 5. Creixement dels seguidors a Facebook, 2016-2020.



FONT: IAIOS.

FIGURA 6. Creixement dels seguidors a Instagram, 2016-2020.

permet transmetre els valors de la marca i arribar a molta més gent. Per aquest motiu, l'empresa ha subcontractat els servei de publicitat i de màrqueting en línia a diverses empreses. La primera d'aquestes (entre març i novembre del 2019) no va funcionar, per la qual cosa al desembre del 2019 van canviar d'empresa. Des de llavors han crescut molt en vendes (Taula 4).

ANY	UNITATS	IMPORT	DIFERÈNCIA UNITATS	%	DIFERÈNCIA €
2016	13	717,00 €			
2017	159	8.344,40 €	146	1.123,08%	7.627,40 €
2018	284	16.895,00 €	125	78,62%	8.550,60 €
2019	627	37.693,78 €	343	120,77%	20.798,78 €
2020	560	21.603,80 €	-67	-10,69%	-16.089,98 €
TOTAL	1.083	63.650,18 €			

*Dades de 2020 fins el 30 de juny de 2020.

FONT: Empresa IAIOS.

Taula 4. Dades sobre el percentatge de les vendes en línia.

Tal com indica la Taula 5, les vendes en línia de jerseis i samarretes s'han incrementat molt en l'últim any.

De 01/01 a 30/06 2019		De 01/01 a 30/06 2020	
UNITATS	IMPORT	UNITATS	IMPORT
80	4.320,70 €	560	21.603,80 €
INCREMENT		600,00%	400,01%

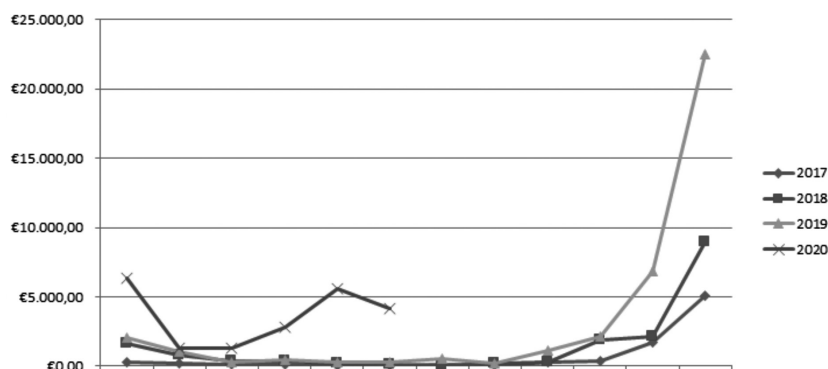
FONT: Empresa IAIOS.

Taula 5. Vendes en línia de jerseis i samarretes amb el percentatge d'increment de vendes respecte a l'any anterior.

D'altra banda, l'empresa s'està plantejant potenciar la venda de samarretes per trencar la forta estacionalitat que té la venda de jerseis, tal com es veu a la figura 7.

La Taula 6 proporciona informació de la venda en línia separada per jerseis i samarretes.

La companyia creu que és a prop d'arribar a la maduresa. Són coneguts en el mercat català i poc arreu d'Espanya i del món. Com a repte de futur es plantegen obrir-se a mercats internacionals.



FONT: Empresa IAIOS.

FIGURA 7. Evolució de les vendes de jerseis al llarg dels anys.

	JERSEIS		SAMARRETES	
ANY	UNITATS	IMPORT	UNITATS	IMPORT
2016	13	717,00 €	0	0,00 €
2017	156	8.249,50 €	2	58,00 €
2018	259	15.862,10 €	21	706,90 €
2019	545	35.193,58 €	82	2.510,10 €
2020	148	9.264,00 €	406	12.239,70 €
TOTAL	1.121	69.286,18 €	511	15.514,70 €

FONT: IAIOS.

Taula 6. Venda en línia de jerseis i samarretes. Dades del 2020 fins al 30 de juny.

8. Preguntes

1. Indica quins ODS es veuen afectats com a conseqüència de la producció del sector tèxtil i quins es poden millorar i com a conseqüència de les noves tendències de producció que s'estan implantant.
2. Factors que cal que l'empresa analitzi a l'hora de plantejar-se una possible internacionalització dels seus mercats.

9. Bibliografia

Referències bibliogràfiques

- ACCIÓ (2019). Tèxtil i moda a Catalunya. Píndola sectorial: https://www.accio.gencat.cat/web/.content/bancconeixement/documents/pindoles/Textil_pindola-sectorial_2019.pdf. (Disponible: 28 juny 2020).
- AITEX i mesures per fer la indústria més ecològica: <https://www.aitex.es/?s=consumo+agua>. (Disponible: 9 juny 2020).
- Alterwoman Consultora (2019). El trabajo infantil en el mundo de la moda. Parte I: el cultivo del algodón: <https://www.alterwomanmodaetica.es/que-sabemos-del-trabajo-infantil-en-el-mundo-de-la-moda/> (Disponible: 9 juny 2020).
- Cámara Argentina de Comercio y Servicios. Informe sobre Economía Circular: https://www.cac.com.ar/data/documentos/21_Informe%20sobre%20Econom%C3%ADa%20Circular.pdf (Disponible: 8 juny 2020).
- Campaña ropa limpia, Setem, Agència Catalana de Cooperació al Desenvolupament i Isabel Martin Foundation. Salarios dignos 2019. Análisis de los salarios den la industria textil global: <https://ropalimpia.org/noticias/salarios-dignos-2019-analisis-de-los-salarios-pagados-en-las-fabricas-de-la-industria-textil-global/>
- COTEC (2019). Situación y evolución de la Economía Circular en España. Informe 2019: <https://cotec.es/media/informe-cotec-economia-circular-2019.pdf>
- Ellen Macarthur Foundation and Circular Fibres Initiative. A new textiles economy: redesigning Fashion's future (2017): https://www.ellenmacarthurfoundation.org/assets/downloads/publications/A-New-Textiles-Economy_Full-Report.pdf
- European Commission (2019). Report from the commission to the european parliament, the council, the european economic and social committee and the committee of the regions. On the implementation of the Circular Economy Action Plan. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52019DC0190&from=EN>

- H&M. The H&M Way: https://about.hm.com/content/dam/hmgroupp/groupsite/documents/es_ci/hm-way/HM%20Way_es_ci.pdf
- IAIOS. Nota de premsa: https://cdn.shopify.com/s/files/1/0085/9802/8324/files/Presentacio_IAIOS_h19_fulleto.pdf?44151.
- Theuws, M.; Overeem, P. *Centre for Research on Multinational Corporations (SOMO), Action Labor Rights (ALR), Labour Rights Defenders and Promoters (LRDP) (2017). The Myanmar Dilemma. Can the garment industry deliver decent jobs for workers in Myanmar?:* <https://www.somo.nl/the-myanmar-dilemma/>
- Oficina Internacional del trabajo (OIT). Resultados y tendencias 2012-2016.
- Resumen ejecutivo: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_norm/---ipec/documents/publication/wcms_596481.pdf
- Organización Internacional del Trabajo. *Informe mundial de 2015 sobre el trabajo infantil. Allancar el camino hacia el trabajo decente para los jóvenes:* https://www.ilo.org/ipec/Informationresources/WCMS_372648/lang--es/index.htm
- Ropa Limpia. Informe salarios dignos 2019. Análisis de los salarios pagados en las fábricas de la industria textil global. https://ropalimpia.org/wp-content/uploads/2017/08/TailoredWages-FP_ES_Baixa.pdf
- UNECE. Fashion and the SDGs: What role for the UN? https://www.unece.org/fileadmin/DAM/RCM/Website/RFSD_2018_Side_event_sustainable_fashion.pdf

Webgrafia

- Armani espera un cambio en la moda: <https://www.lavanguardia.com/gente/20200418/48594980944/armani-moda-criticas-coronavirus.html> (Disponible: 29 abril 2020).
- Ester Xicota: <https://www.esterxicota.com/estadisticas-moda-sostenible/> (Disponible: 27 maig 2020).
- Fases en una estratègia de internacionalización: <https://www.eaprogramas.es/internacionalizacion/fases-en-una-estrategia-de-internacionalizacion> (Disponible: 28 juny 2020).
- Make Fashion Circular: <https://www.ellenmacarthurfoundation.org/our-work/activities/make-fashion-circular>

- 50 Marcas de moda sostenible. <https://elbiensocial.org/tiendas-online-de-moda-sostenible-y-responsable-en-espana/> (Disponible: 29 abril 2020).
- Make Fashion Circular: <https://www.ellenmacarthurfoundation.org/our-work/activities/make-fashion-circular>
- Moda sostenible otra forma de entender el negocio tèxtil. <https://blog.oxfamintermon.org/moda-sostenible-otra-forma-de-entender-el-negocio-textil/> (Disponible: 29 abril 2020).
- La moda ecològica treu pit: https://www.ara.cat/estils/moda-ecologica-treu-pit_0_1475252479.html (Disponible: 8 juny 2020).
- Objetivos de Desarrollo Sostenible (2019): <https://news.un.org/es/story/2019/04/1454161> (Disponible: 21 maig 2020).
- Proceso de internacionalización de empresas: ¿Cómo internacionalizar tu compañía? <https://www.apd.es/proceso-de-internacionalizacion-empresas/> (Disponible: 28 juny 2020).
- ¿Cuánta agua llevamos encima?: https://www.lavozdegalicia.es/noticia/sociedad/2012/08/26/agua-llevamos-encima/0003_201208G26P32991.htm (Disponible: 28 juny 2020).

6

Fundació Intermedia: creació d'aliances clau per al compromís amb l'ocupació

Autores

Sonia Moragrega
Fundació Intermedia

Pilar Jornet
Associació Social Business City Barcelona

Objectiu del cas

L'objectiu del cas és familiaritzar als i les estudiants amb el procés de creació d'aliances estratègiques estables, així com posar de manifest les sinèrgies que es creen. També, fer entendre conceptes clau del funcionament de les entitats de l'economia social com són la governança, la participació i els òrgans que l'estructuren.

El cas va dirigit a estudiants de programes de grau i postgrau en ciències socials i específicament d'administració i direcció d'em-

preses, tenint en compte assignatures relacionades amb la direcció estratègica i la gestió d'entitats no lucratives.

1. ODS 17: aliances per aconseguir objectius

Els Objectius de Desenvolupament Sostenible (ODS) van ser adoptats el 2015 per tots els estats membres de les Nacions Unides com una crida universal per posar fi a la pobresa, protegir el planeta i garantir que totes les persones puguin viure en pau i prosperitat el 2030. El Programa de les Nacions Unides per al Desenvolupament (PNUD) és el principal organisme de les Nacions Unides per al desenvolupament i té una posició referent a ajudar a implementar els ODS a uns 170 països i territoris.

Els ODS són una llista de disset objectius integrats, ja que les intervencions d'una àrea afectaran les altres i, per tant, el seu equilibri fomentarà la sostenibilitat mediambiental, econòmica i social. Justament l'ODS 17, en què centrem aquest cas, versa sobre la necessitat de **crear aliances per aconseguir els objectius descrits**, és a dir, **que els 16 ODS previs només es podran assolir amb el compromís decidit a favor de les aliances mundials i de la cooperació**.

Aquest ODS, com la resta, s'ha d'entendre no només a escala mundial si no també territorial.

L'any 2012, la Fundació Intermedia va néixer de l'aliança de tres entitats socials de renom: Fundació Ires, Fundació Surt i Suara Cooperativa. La Fundació Intermedia és un clar referent en la creació d'aliances pel benefici de l'ocupació a Catalunya, necessitat social vinculada a l'ODS 8 sobre Treball Decent i Creixement Econòmic, posant així en evidència el caràcter integrat dels ODS.

2. Introducció i breu història de la fundació

2.1. La fundació Intermedia

La Fundació Intermedia és una fundació sense afany de lucre que atén a persones, especialment que es troben en situació de vulne-

abilitat social i laboral, promoguda per Fundació IRES, Fundació Surt i Suara Cooperativa, amb una llarga trajectòria d'acció social per a la millora de l'ocupació. Està homologada com a agència de col·locació.



Intermedia és una eina professional, de qualitat, solidària i responsable, per al desenvolupament personal i la millora de l'ocupació i l'ocupabilitat de les persones, és a dir, per incrementar les possibilitats de trobar feina.

2.1.1. Missió, visió i valors

2.1.1.1. Missió

La missió d'Intermedia és facilitar l'ocupació, la inserció sociolaboral i la millora professional de les persones mitjançant l'assessorament, l'orientació i la formació. Els elements clau d'aquest procés són l'empoderament, el creixent competencial i el desenvolupament de les trajectòries professionals de les persones. Per aconseguir-ho, porta a terme una tasca d'intermediació, fidelització i de treball en xarxa amb les empreses i el teixit socioeconòmic des d'una dimensió comunitària que té en compte tant les necessitats de les persones com la conjuntura del mercat laboral.

2.1.1.2. Visió

Intermedia és una eina professional i solidària que s'ocupa de la millora de l'ocupació de les persones (especialment d'aquelles que es troben en situació de vulnerabilitat) i de generar vincles amb les empreses des de la responsabilitat social corporativa.

- Com a observatori del mercat laboral, l'entitat té una visió general de la dimensió comunitària i del teixit empresarial en temps real.
- Actua com un agent mediador i vol ser un referent del Tercer Sector i de les empreses d'economia solidària en el suport a la gestió del talent de les persones.

- Aposta per la innovació i acompanya les empreses en el canvi digital mitjançant la creació i desenvolupament d'eines tecnològiques, a fi d'adaptar-se als nous requeriments del mercat laboral.

2.1.1.3. VALORS

Els **valors** d'Intermedia són:

- Desenvolupament personal. Les persones són el centre de l'activitat, i Intermedia és un nexa d'unió i de treball en xarxa entre totes les persones, les empreses i els/les col·laboradors/es. Així mateix, l'equip humà de la fundació està compromès amb els valors de l'entitat i treballa generant una cultura de les persones basada en el seu apoderament i talent.
- Igualtat de gènere i no discriminació. És una entitat socialment responsable, que vetlla per la igualtat d'oportunitats, l'equitat de gènere i la no discriminació de cap col·lectiu per religió, pertinença cultural, salut, diversitat funcional, diversitat sexual i de gènere o condició econòmica i social.
- Transparència, coherència i qualitat. Defensa i garanteix la transparència, la coherència i l'honestedat en tots els processos de forma transversal, garantint la prestació de serveis de primera qualitat.
- Implicació i compromís social. Amb l'objectiu d'impulsar el progrés de l'entorn més proper en els àmbits econòmic, social i ambiental, Intermedia busca la implicació i la complicitat d'altres agents amb els quals desenvolupar el compromís amb la millora de l'ocupació des d'un model d'empresa responsable.
- Innovació. Fomenta els processos d'innovació per donar una millor resposta a les persones i augmentar l'eficiència de les empreses.

Un tret íntimament representatiu de la Fundació Intermedia i que forma part del seu ADN és que **creu i aposta en la creació d'aliances estables**, capaces de potenciar l'establiment de sinèrgies pel benefici de l'ocupació, **fet que és visible en la seva estructura interna**.

2.1.2. Línies de treball

Les seves línies de treball se centren en el **suport de les persones** en la millora de la seva ocupació:

- Accions d'orientació, capacitació i formació professional.
- Assessorament i suport psicològic, individual i grupal, per a la millora de la trajectòria laboral i professional.
- Accions dirigides al desenvolupament de capacitats i competències personals i professionals.
- Entrenament per a la recerca de feina, l'establiment de xarxes de contacte i l'adquisició d'eines específiques per a l'accés, la reubicació i la millora laboral.

D'altra banda, les **empreses es beneficien d'un ampli ventall de serveis** (informació i assessorament, suport en la selecció i incorporació de personal, aproximació empresa-candidats, iniciatives conjuntes de Responsabilitat Social Corporativa, difusió de bones pràctiques empresarials) per respondre a la captació i el desenvolupament del talent als seus equips. Amb aquesta col·laboració les empreses obtenen uns beneficis col·laterals clars: imatge responsable i compromesa amb el territori, gestió de valors corporatius incorporant-hi valors socials, disposar de serveis «a cost zero» i un alt desplegament territorial, gràcies a l'àmplia presència d'Intermedia a Catalunya.

Intermedia no només adreça els seus serveis a aquests dos col·lectius de manera individualitzada, sinó que, recentment, ha integrat les dues línies de treball en una eina innovadora. **INTERMEDIAJOB** és una eina de **selecció de professionals per competències**, que posa al centre les persones i les seves competències (en pro de la igualtat d'oportunitats a l'accés al lloc de feina) i que, alhora, s'ofereix a les **empreses professionals**, les quals responen de manera més ajustada a les seves necessitats i/o competències pel lloc de treball ofert.

2.2. Història i trajectòria de la Fundació Intermedia

La Fundació Intermedia va néixer l'any 2012 de l'aliança establerta entre la Fundació IRES, Fundació SURT i SUARA Cooperativa.



Constituïda el 1969, la Fundació IRES treballa en **l'atenció integral a les famílies en situació de vulnerabilitat** a través d'un **ecosistema de programes** sincronitzats que

ofereixen un acompanyament social, psicològic i educatiu en un mateix territori. Creuen que tothom pot viure una situació vulnerable alguna vegada a la vida. La vulnerabilitat va lligada a la condició humana i, en alguns casos, superar-la pot requerir l'acompanyament de professionals.



SURT és una Fundació sense ànim de lucre que treballa per fer efectius els drets econòmics, socials i culturals de les dones i erradicar les discriminacions

per raó de sexe promovent l'equitat de gènere, l'empoderament de les dones, la seva autonomia i el seu lideratge. Ofereix a les dones diferents programes d'orientació, formació professional i inserció laboral, així com diferents recursos de suport (assessoria jurídica, aula oberta de feina i servei integral d'atenció a dones que han sofert violència masclista).



SUARA és una empresa d'economia social nascuda de la fusió de tres cooperatives d'iniciativa social amb 30 anys d'experiència en el sector

de l'atenció a les persones. La seva missió és l'atenció a les persones, cercant respostes per contribuir a millorar la qualitat de vida, amb un model cooperatiu basat en una gestió democràtica, propera a les persones i socialment responsable. Els seus àmbits d'actuació són: infància, joves i família; dependència (gent gran, discapacitats, serveis d'atenció domiciliària) i ocupació i formació.

Al procés de gestació d'Intermedia també hi va tenir un rol primordial una quarta organització, FIAS, que malauradament va haver de tancar just abans de la constitució. No obstant això, l'herència de FIAS és encara visible a Intermedia, ja que, en el procés d'aliança, es va poder fer efectiu el traspàs de negoci i de personal.

2.2.1. Procés històric

La Fundació Intermedia es va començar a gestar durant la crisi econòmica del 2008 en el si d'Entitats Catalanes d'Acció Social (ECAS,

federació d'entitats socials que treballen de manera prioritària amb col·lectius en situació o en risc d'exclusió social a Catalunya), dins d'un projecte anomenat ALIA'T. Les entitats promotores formaven i formen part de manera activa d'ECAS, participant en la Junta i en diferents vocalies i comissions.

El context de crisi econòmica va promoure internament un procés d'aliances a ECAS davant el risc de privatització del sector de l'ocupació, l'entrada en joc de les Agències Privades de col·locació (que en aquell moment semblava que havien d'agafar un pes molt important) i les recomanacions de constituir entitats més grans, fortes i competitives. Aquest procés de reflexió, en què varen participar més de 15 entitats, va portar a detectar sinèrgies entre aquestes 4 entitats (FIAS, IRES, SURT, SUARA). Però FIAS, que va participar en el procés d'aliança, no va poder finalitzar-lo.

El procés de creació d'Intermedia va ser ràpid. Per tal de fer-lo efectiu, es van identificar fortaleses i peces clau a les entitats mare, de les quals se'n va fer el traspàs a Intermedia. D'aquesta manera, SUARA va aportar la part d'estratègia; IRES, la financera (vinculada a subvencions), i SURT, l'operativa, metodològica i de seguiment de projectes. Els càrrecs es van repartir d'una manera lògica amb les experteses de cada entitat i consensuada entre elles, amb SURT a la presidència i Direcció Operativa, SUARA a la Direcció general i vicepresidència i IRES a la secretaria i a la Direcció Financera. Aquests rols es van mantenir per al primer període d'assentament, però no són estàtics i han anat evolucionant al llarg dels anys.

Aquests traspàs no només s'ha d'entendre quant a coneixement i direcció, sinó que també es va formalitzar en l'àmbit de recursos humans. Com hem comentat, Intermedia té com a valor primordial les persones, principi visible al seu procés de constitució. El procés es va liderar a través de les presidències i direccions generals de cada entitat. Durant el període inicial, aquelles posicions identificades com a clau, van estar dedicades a temps parcial a l'entitat mare i a Intermedia. Aquest fet evidencia l'esforç que es va fer per integrar les visions de les entitats a tots els nivells de la nova organització (patronat, recursos humans) i una presència als òrgans de participació i consens (assemblea), i que va ser una aposta clara per l'aliança per part de les tres entitats mare. De fet, encara ara s'aposta per protegir

el valor humà de l'aliança, quelcom visible en el fet que no hi ha cap persona que ocupi una posició de direcció que vingui de processos de selecció oberts externament.

Un fet a destacar pel que fa al moment de constitució va ser que totes les entitats van fer una aposta per cedir volum de negoci i expertesa d'una manera solidària. Així, es va cedir programes d'orientació i intermediació, metodologia d'intervenció i àrees d'estructura en pro de «restar per multiplicar conjuntament».

Amb aquest procés de formació es va aconseguir posar en valor a les tres entitats mare i incorporar la seva visió, en el si de la nova entitat.

2.2.2. Evolució d'Intermedia

Al llarg de l'evolució d'Intermedia s'han de remarcar uns moments que van ser claus i que n'han fet un model d'aliança fructífer:

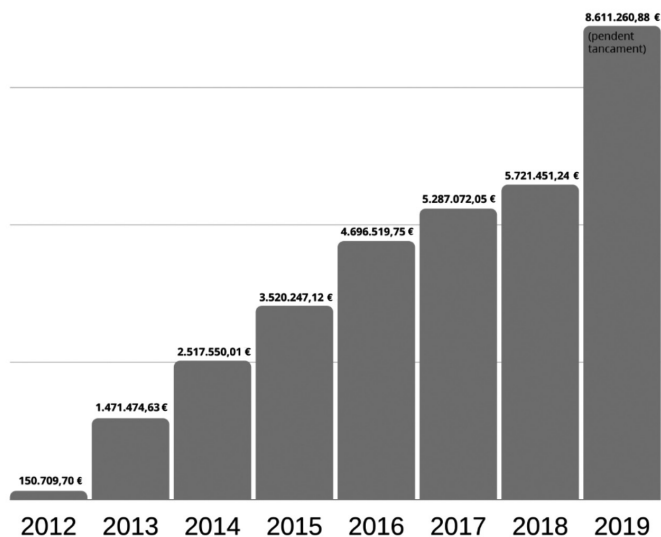
1. **El seu naixement**, en un moment de crisi econòmica important i el risc d'una possible privatització del sector (a través d'agències privades de col·locació), juntament amb la ràpida reacció de les entitats que van promoure processos d'aliances efectives, va permetre a les entitats conèixer-se, establir sinèrgies i confiança per construir estructures sòlides de base.
2. **El procés de constitució**, que va suposar una aposta solidària entre les entitats, tant pel que fa a les aportacions econòmiques de constitució i d'activitat, com per l'aportació de recursos humans, metodològics i de gestió. Cal dir que totes les entitats varen fer un procés de renúncia amb una base clara: volien restar per multiplicar conjuntament. Per fer-ho efectiu, es va elaborar un pacte de socis que regulava aquesta aposta solidària, tant pel que fa als recursos humans aportats com per la cessió/recuperació de tot els bens aportats.
3. **La política financera**. En un moment on les entitats patien un greu endeutament pel que fa a l'administració, Intermedia va establir amb l'aliança una política financera, apostant clarament per reforçar-ne l'estratègia la qual, a més a més, va ser solidària entre les parts (avals, garanties, pòlisses, etc.).
4. **El procés de reforç de l'aliança** va ser i és un procés continu d'aprenentatge i de construcció del que vol dir treba-

llar en aliança i, per tant, d'aprendre a treballar des del treball col·laboratiu i la governança compartida. Així, s'han generat espais de treball de construcció conjunta específicament per la marca Intermedia, amb l'objectiu d'afiançar-la i alhora diferenciar-la i poder esdevenir un complement clau pel treball de les entitats patrones d'Intermedia.

5. **L'optimització de recursos de suport.** Intermedia ha pogut disposar de les estructures de suport de les entitats mare, entre les quals hi ha l'àrea de persones, comunicació, comptabilitat, jurídica i informàtica. Ha estat en aquest darrer any que, a causa de l'ampli creixement d'Intermedia, s'ha apostat per internalitzar aquestes àrees, tot i que segueixen disposant d'un assessorament estratègic per part de totes aquestes amb un acompanyament continuat en el seu desenvolupament com a entitat.
6. **Les aliances com a base de l'activitat.** Intermedia basa la seva activitat des de la lògica d'aliances tant per a programes determinats com en els territoris d'intervenció. La seva missió porta a desenvolupar la seva activitat amb la col·laboració dels agents de l'economia social necessaris per aconseguir la millor intervenció cap als seus usuaris, sempre des d'una mirada de complementarietat i no competitivitat.
7. **La transformació digital i la creació de continguts en línia.** El moment actual planteja grans reptes vinculats a la digitalització i la transformació de continguts en línia. Intermedia creu que el futur de la intermediació laboral anirà vinculat a plataformes en línia, i és en aquest sentit que està treballant la transformació digital amb la creació de l'eina INTERMEDIAJOB. Alhora, està digitalitzant els seus continguts d'orientació per tal de poder oferir un model d'intervenció semipresencial o en línia i poder així afrontar els reptes de futur que tenen en l'orientació laboral i intermediació, des de la lògica de seguir creixent en aliances.

2.2.3. Finançament

Des de la seva formació l'any 2012, Intermedia ha tingut un creixement constant, fet que és visible a la figura 1, sobre l'evolució del finançament. Tot i així, el 2019 es veu un elevat increment de finançament vinculat, sobretot, a la bona gestió que s'ha fet de les UTE.



FONT: Intermedia.

FIGURA 1. Gràfic d'evolució en el creixement econòmic d'Intermedia.

3. Fundació Intermedia avui

3.1. Aliances

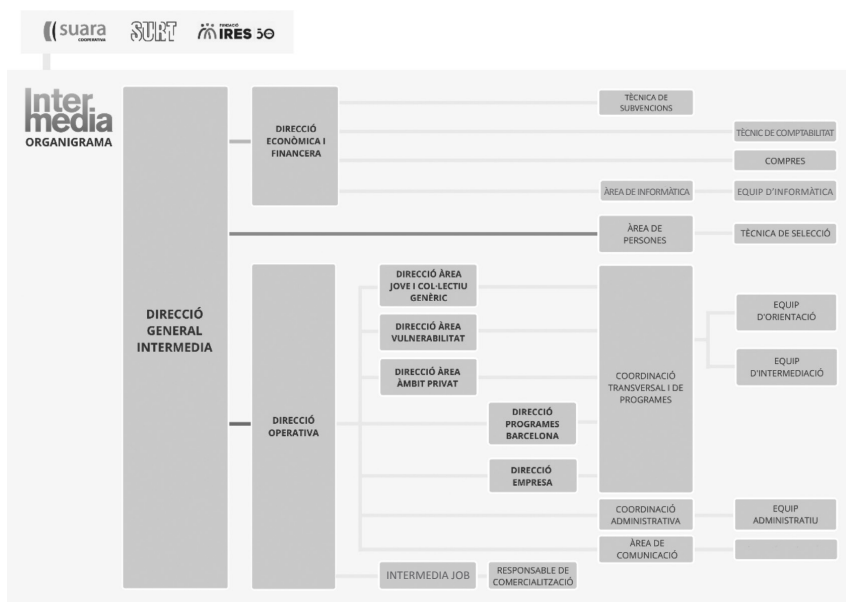
3.1.1. Aliança interna

Aquesta aliança, lluny de suposar impediments, ha comportat grans beneficis per les entitats mare, que són:

- Més prestigi social i públic.
- Un major creixement econòmic a través de la creació de projectes conjunts.
- Poder completar les seves línies d'actuació a atenció de col·lectius vulnerables amb la pota d'ocupació.

3.1.1.1. ESTRUCTURA

Així, a dia d'avui, l'estructura de l'aliança que és Intermedia queda representada a la figura 2:



FONT: Intermedia.

FIGURA 2. Organigrama actual d'Intermedia.

3.1.1.2. GOVERNANÇA I POLÍTICA DE PARTICIPACIÓ

L'estructura actual d'Intermedia és un reflex del resultat del procés de configuració de l'aliança de les tres entitats promotores. El factor d'èxit més clar en la seva creació ha estat la bona gestió de la governança que s'ha fet, tenint en compte la seva complexitat estructural.

La governança s'entén com un procés de participació i de construcció conjunta. Intermedia defineix la seva política de participació com l'instrument principal per establir formes, condicions, mecanismes i espais de relació que possibilitin a totes les persones de l'organització contribuir i influir en les decisions que els afectin, tant en el dia a dia com en la gestió global de la entitat i que, tanmateix, propiciïn el seu desenvolupament, sense cap exclusió. Intermedia aposta per fer de la participació de les persones un tret diferenciador i un signe d'identitat.

Des de Fundació Intermedia s'impulsa la participació, no només com a raó conceptual, sinó des del convenciment que els aporta i els ajuda a desenvolupar els següents aspectes:

- Aprofitar les experiències i les capacitats de tothom i, per tant, millorar en el funcionament de l'empresa.
- Demostrar un compromís amb una gestió eficaç i transparent.
- Potenciar el paper de les persones, incrementant l'acceptació general del projecte, el sentit de pertinença i la satisfacció en el treball.
- Ajudar i millorar la presa de decisions, promovent la seva legitimitat.
- Promoure el potencial d'innovació (més visions que ajuden a fer nous plantejaments) i, per tant, afavorint el desenvolupament general.

Així, Intermedia aposta per un model de participació on totes i cadascuna de les persones de l'organització en formen part activa; un model que fomenta la riquesa i el potencial del capital humà, i que en últim terme es reflecteix no només en el pla individual sinó també en la mateixa organització a través d'un model de governança compartida que s'estructura en els següents nivells:

- PATRONAT: Màxim òrgan de decisions estratègiques.
- CONSELL ESTRATÈGIC: Implementació de decisions estratègiques entitat, polítiques de persones, línies de programes, decisions convocatòries, pla comercial, aliances, etc.
- CONSELL DE DIRECCIÓ: Dinàmica operativa de l'entitat pel seguiment i presa de decisions sobre processos interns, seguiment de programes, marxa general de l'entitat. Proposta de temes per a Consell Estratègic.
- ESPAI COORDINACIÓ TERRITORIAL: Interrelació/optimització de programes territori i generació d'espais col·laboratius.
- ESPAI DE COORDINACIONS: Espai de construcció i debat sobre la cultura organitzacional, missió, visió i valors; estil de lideratge; polítiques de persones, RSC, transformació digital i innovació.
- COMISSIONS DE TREBALL: Espai de construcció i debat segons especialitzacions: bretxa digital, comunicació-comunicació en línia, innovació, persones, eines en línia orientació i apropament a l'empresa.
- ASSEMBLEA ENTITAT: Espai de consulta i valoració sobre la globalitat de l'entitat mitjançant l'anàlisi, el debat i l'articulació de propostes que nodreixen el Pla estratègic i d'Àrees de l'entitat.

Per poder avançar en els processos participatius cal construir un projecte que sigui col·lectiu. Per tant, Intermedia proposa un accés a la participació igualitari per a tothom, que tingui en compte la diversitat de l'entitat a tots els nivells: en categories, territoris, serveis, càrregues de treball i situació familiar, moment de compromís amb la feina, situació personal... La participació a Intermedia no es limita a un traspàs d'informació sinó que és activa, voluntària, integral i responsable. Aquests processos participatius estan permanentment oberts a canvis i a revisions.

L'estructura i la participació com a trets característics d'Intermedia fomenten una cultura de consens, que es troba fortament arrelada a tots els nivells. Aquest consens és especialment important a nivell estratègic, sobretot en el que fa referència a les polítiques de persones i definicions de programes. En aquest sentit, el Patronat de Intermedia s'entén més com a consell executiu que consultiu, és a dir, que és molt present a la presa de decisions, a diferència d'altres fundacions on té més un caràcter aprovatori. Així doncs, el Patronat a Intermedia fa:

- Un seguiment estratègic mensual de l'entitat, dirigit a avaluar possibles aliances i sinèrgies entre les entitats mare i Intermedia.
- Un seguiment operatiu trimestral sobre processos interns, pressupostos, línies de treball i programes.
- Anualment revisa polítiques generals i aprova l'informe d'avaluació anual i el pla estratègic i pressupostos de l'any vinent.

Les tres entitats mare mantenen una cultura pròpia que fa que, davant d'un possible conflicte d'interessos o de conceptes emergents, s'hagi de posar en comú en l'àmbit del Patronat què s'entén per què, els marges d'aquesta definició i els col·lectius que hi estan afectats, repartint-los, si fa falta, segons l'encaix amb cada una de les entitats i les seves línies de treball i sempre dirigit a trobar-hi sinèrgies.

3.1.2. Aliances externes

La creació d'aliances és un tret intrínsec de l'ADN d'Intermedia. A part de l'aliança interna entre les tres entitats mare, Intermedia extrapola el seu ADN també externament, acompanyant-la en l'exploració i la

generació d'aliances estables amb altres entitats pel foment de l'ocupació a Catalunya.

A l'actualitat, la Fundació Intermedia té participació en quatre UTE en aliança amb entitats de renom del sector de l'ocupació. Són quatre centres de noves oportunitats, que s'engloben en el marc del programa START Noves Oportunitats (<http://www.startnovesoportunitats.com/>) i que tenen per objectiu formar i introduir al món laboral i educatiu a joves entre 16 i 24 anys que no estudien ni treballen, mitjançant accions diverses. En dues d'aquestes Intermedia en té la gerència:

- UTE Fundació MAIN – Intermedia (Gerència): Centre de Noves Oportunitats Vallès-Maresme.
- UTE Formació i Treball – Intermedia (Gerència): Centre de Noves Oportunitats Camp de Tarragona.
- UTE Oscobe – Intermedia (Participació): Centre de Noves Oportunitats Girona.
- UTE Ampans – Intermedia (Participació): Centre de Noves Oportunitats Catalunya Central.

Com a aliança que cal ressaltar, el 2016 Intermedia esdevé entitat sòcia fundadora de l'Associació Social Business City Barcelona (SBC). Es tracta d'una associació sense afany de lucre dedicada a promoure l'empresa social i que té com a pare Muhammad Yunus, premi Nobel de la Pau de 2006 per ser l'ideòleg de l'empresa social i dels microcrèdits com a nova via de finançament per a col·lectius en exclusió social, sobretot per qüestions de gènere i pobresa. Es tracta d'una gran aliança amb entitats socials referents a Catalunya (com Tandem Social, Fundació Formació i Treball, Fundació Gentis i Apunts) i de l'escena acadèmica (com són la Universitat Pompeu Fabra, la Universitat de Barcelona, la Universitat Autònoma de Barcelona, la Universitat Politècnica de Barcelona, la Universitat Oberta de Catalunya, la Universitat Internacional de Catalunya, la Universitat Abat Oliba, La Salle-Universitat Ramon Llull i EADA) i tenint com a grans aliats entitats referents de l'escena barcelonina (com són l'Ajuntament de Barcelona, l'Obra Social la Caixa, la Fundació Futbol Club Barcelona i Diplocat).

A part de les aliances estables, Intermedia genera moltes altres aliances puntuals amb institucions i entitats, com les generades amb els

programes singulars del Servei d'Ocupació de Catalunya (SOC) o agrupant-se anualment a projectes determinats amb entitats i fundacions, consultories i col·laboradors experts.

3.2. Implantació territorial i impacte

Implantació territorial. Intermedia ha crescut molt des del seu naixement el 2012. Des de 2019, disposa de quatre seus pròpies (Barcelona, Girona, Tarragona i Mataró), i compta a dia d'avui amb una àrea d'influència molt àmplia al territori català (i balear), i dona cobertura a les diferents necessitats socials lligades a l'ocupació que hi són presents i en conjunció dels diferents grups d'interès (com es veu a la figura 3).

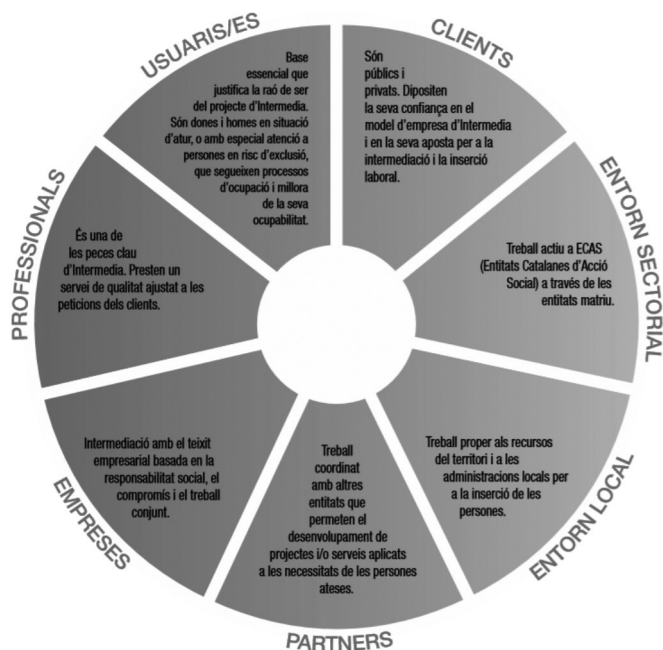


FONT: Intermedia.

FIGURA 3. Presència d'Intermedia al territori català.

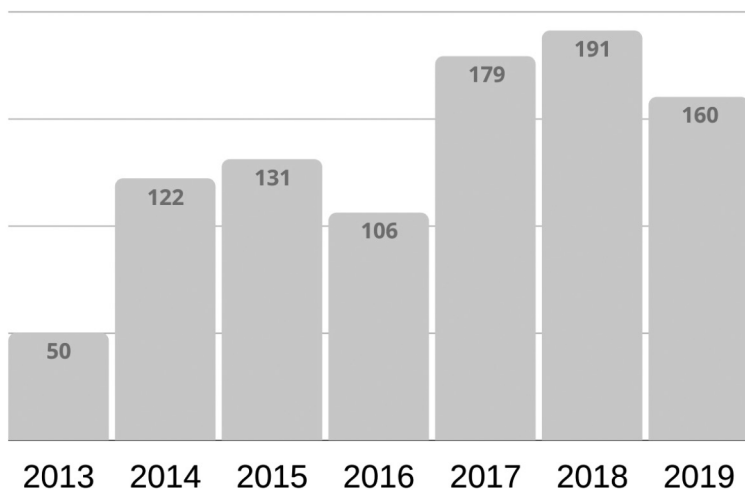
Grups d'interès. L'activitat d'Intermedia i els seus èxits són possibles a partir de l'actuació directa de tots els grups d'interès amb els quals interactua, representats a la figura 4. Tots ells permeten donar una resposta professional ajustada a les necessitats de cada moment.

Impacte social d'Intermedia. A la figura 5 veiem el creixement intern d'Intermedia pel que fa al nombre de treballadors i l'impacte que aquestes persones han aconseguit en el nombre de persones ateses (figura 6).



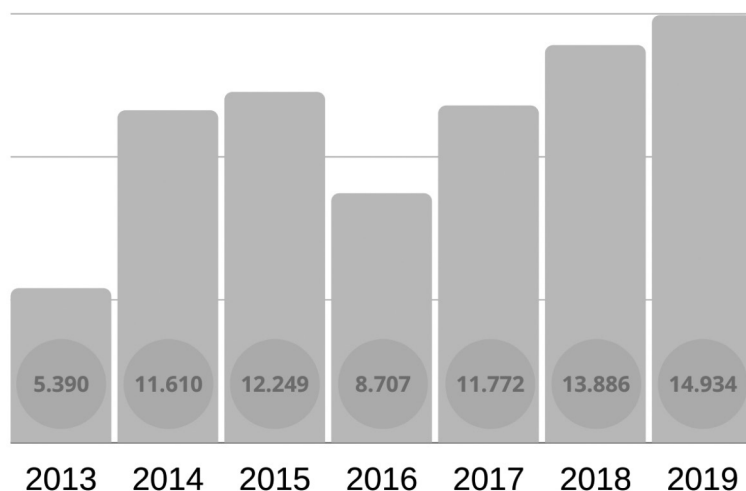
FONT: Intermedia.

FIGURA 4. Descripció dels grups d'interès d'Intermedia.



FONT: Intermedia.

FIGURA 5. Evolució del nombre de persones treballadores a Intermedia.



FONT: Intermedia.

FIGURA 6. Evolució de persones ateses per Intermedia.

3.3. Suport d'institucions i l'administració

Intermedia compta amb un nombre creixent de clients públics i privats, que es concreten en administracions públiques, institucions i empreses. Tots ells confien en l'esforç de tot l'equip humà d'Intermèdia i dels seus grups d'interès.

D'entre les **administracions públiques** que donen suport a Intermedia, en destaquen els ajuntaments de Barcelona i Tarragona, així com altres set ajuntaments de municipis del territori català, consells comarcals, la Diputació de Barcelona, la Generalitat de Catalunya (especialment el CIRE, DGAIA, SOC, DGACC i Departament de Treball, Afers Socials i Famílies) i el Fons Social Europeu.

Les Institucions que donen suport a Intermedia són Càritas Diocesana, CEAR, Obra Social «la Caixa», ECAS, Creu Roja, Feicat, Solvia/Banc de Sabadell i la Cambra de Comerç de Barcelona.

Intermedia compta amb una àmplia cartera d'**empreses** col·laboradores, que participen en diferents accions i es beneficien dels serveis a cost zero: gestió d'ofertes i processos de selecció, processos de

pràctiques no laborals, formacions a mida, accions d'aproximació empresa-candidat, visites a empreses, xerrades, sessions de *speed dating*, etc. Durant el 2019, han participat activament en diferents col·laboracions 728 empreses de diferents sectors les quals han generat un total de 1.863 col·laboracions.

La llista completa d'administracions públiques, institucions i empreses col·laboradores es poden consultar a l'Annex 1.

4. Fundació Intermedia en el futur

El sector de l'ocupació afronta grans reptes, ara fortament agreujats per la crisi de la COVID-19. Aquest fet fa encara més necessari buscar sinergies per tal d'adaptar-se a la nova situació de crisi econòmica, que afectarà un major nombre de persones.

Seguint el seu ADN, la visió de futur d'Intermedia és la de créixer en aliances allà on hi hagi oportunitats per ocupar les persones. Aquest creixement es preveu majorment en la seva col·laboració amb el **món empresarial**.

Intermedia té una **visió integradora** de com s'han de dirigir els reptes de l'ocupabilitat, tant des de les necessitats de les persones com de les empreses. Detectant-ne les necessitats i aportant solucions integradores s'aconseguirà adreçar els reptes més eficaçment. Per tant, des de l'àmbit de les **persones** se seguiran oferint plans de formació i pràctiques per millorar l'experiència laboral de les persones i es promourà la seva inserció directa a empreses, gràcies a l'acompanyament directe i també a l'eina INTERMEDIAJOB, la qual, depenent de l'empenta que prengui, podria acabar convertint-se en un ens propi, tipus *spin-off*. Des de l'àmbit de les **empreses** es farà una aproximació al mercat de treball, per conèixer-ne les necessitats i aquells perfils de difícil ocupació, oferint serveis de consultoria a empreses des d'Intermedia i també des de l'expertesa de les entitats mare i posant activament propostes sobre la taula del sector empresarial.

Respecte a la **temàtica**, Intermedia s'adaptarà a les tendències del moment, on la **tecnologia, amb especial atenció a la transfor-**

mació digital, i la innovació social prendran una especial rellevància, i estaran fortament presents al nou mercat laboral. En aquest sentit la seva **vinculació amb els ODS** quedarà palesa en l'esforç continuat pel foment de l'**ocupabilitat, el treball decent i el creixement econòmic que persegueix l'ODS 8**, amb una forta presència als territoris, on crearà noves aliances, especialment amb empreses d'inserció.

Intermedia no es planteja un creixement en l'aliança interna de socis, sinó que el creixement vindrà per l'**aposta continuada en la generació de noves aliances, en aquest cas externes, puntuals i també estables, potser creant noves UTE**.

En definitiva, serà l'activitat d'Intermedia, adaptada a les necessitats del moment, la que guii la creació de noves estructures i de nous partenariats.

5. Preguntes que s'han de resoldre

1. Quins canvis preveus en el món de l'ocupació tenint en compte l'era post COVID-19? Com creus que afectaran els diferents grups d'interès d'Intermedia?
2. Tenint en compte que Intermedia no creixerà en més socis, sinó que és previsible que ho faci mitjançant la creació d'aliances externes, quines creus que són les aliances de futur que Intermedia desenvoluparà en el camp de l'ocupació? Quins reptes hi veus? I en l'aliança interna?
3. Com creus que el canvi tecnològic i la transformació digital pot afectar la Intermedia del futur? Com creus que les persones buscaran feina?

6. Annexos

6.1. Annex 1: col·laboracions d'Intermedia

6.1.1. Administracions públiques i institucions:

- Ajuda en acció
- Ajuntament de Barcelona (Institut Municipal de Serveis Socials, Barcelona Activa i Foment Ciutat)
- Ajuntament de Blanes
- Ajuntament de Castelló d'Empúries
- Ajuntament del Masnou
- Ajuntament de Figueres
- Ajuntament del Prat de Llobregat (Serveis Socials i Promoció Econòmica)
- Ajuntament de Sant Boi de Llobregat
- Ajuntament de Tarragona
- Ajuntament d'Arenys de Mar
- Cambra de Comerç de Barcelona
- Càritas Diocesana de Barcelona
- Comissió Espanyola d'Ajuda al Refugiat (CEAR)
- Consorci de Badalona Sud
- Diputació de Barcelona
- Fons Social Europeu
- Generalitat de Catalunya. Centre d'Iniciatives per a la Reinserció (CIRE)
- Generalitat de Catalunya. Departament de Direcció General d'Atenció a la Infància i l'Adolescència (DGAIA)
- Generalitat de Catalunya. Departament de Treball, Afers Socials i Famílies
- Generalitat de Catalunya. Direcció General d'Acció Cívica i Comunitària (DGACC)
- Generalitat de Catalunya. Servei d'Ocupació de Catalunya (SOC)
- Obra Social «la Caixa». Programes Incorpora i Reincorpora, Punt formatiu Incorpora, Més Feina (POISES)
- Programa Làbora. Conveni Ajuntament de Barcelona (Serveis Socials), ECAS, Creu Roja i Feicat
- Solvia, gestora de vivienda social / Banc de Sabadell

6.1.2. Empreses:



FONT: Fundació Intermedia.

7. Referències bibliogràfiques

Pàgines web d'interès:

- Fundació Intermedia <https://fundacioIntermedia.org>
- Fundació Surt <https://www.surt.org>
- Cooperativa Suara <https://www.suara.coop>
- Fundació Ires <https://www.fundacioires.org>
- INTERMEDIAJOB <https://intermediajob.com>
- Programa START Noves Oportunitats <http://www.startnovesoportunitats.com>

7

Som Mobilitat: nou model de mobilitat sostenible

Autors

Nina Magomedova

Professora de l'assignatura d'Emprenedoria Social a la UIC

Ramon Bastida

Professor de Comptabilitat i Finances de la UPF Barcelona School of Management

Marta Mas-Machuca

Professora dels Estudis d'Economia i Empresa de la UIC

Objectius generals

El cas de Som Mobilitat (cooperativa de consum sense ànim de lucre que treballa per una mobilitat més sostenible) ens ofereix una oportunitat per entendre els nous models de negoci que es poden generar en l'àmbit de l'economia social i solidària.

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. Reflexionar sobre els nous models de negoci centrats en l'economia col·laborativa i el cooperativisme de plataforma.
5. Conèixer les formes d'organització i funcionament d'aquest tipus de cooperatives.
6. Entendre el funcionament econòmic i financer d'aquest tipus de cooperatives.

1. Introducció

Som Mobilitat es defineix com una «cooperativa de consum sense ànim de lucre que treballa per una mobilitat més sostenible». La seva activitat principal consisteix a oferir serveis per compartir vehicles elèctrics entre persones que componen un veïnat, entitats locals, empreses i administracions a tot Catalunya. Neixen amb una finalitat tal i com expressen en el seu manifest.²⁸

«Volem transformar la mobilitat basada en un ús privat del vehicle en una mobilitat on el vehicle i el trajecte puguin ser compartits enxarxant persones i col·lectius per tal de construir models de transport eficients i sostenibles. Avui, les noves tecnologies i l'avenç en fórmules de mobilitat alternativa permeten dissenyar un model de mobilitat decreixent en el nombre de vehicles i en emissions de CO₂.»

28. <https://www.sommobilitat.coop/manifest/>

2. Història de la cooperativa i fundadors

Som mobilitat és una cooperativa creada per Arnau Vilardell i Ricard Jornet. El projecte va sorgir el juny de 2016. La base inicial era a Mataró. Molts dels socis originals de Som Mobilitat, unes 70 persones en total, eren també els socis de la cooperativa Som Energia. Aquesta cooperativa estava muntada com una cooperativa sense ànim de lucre formada pels propis consumidors del producte que ella generava, l'energia verda. Els fundadors de Som Mobilitat han decidit de seguir aquest model: la cooperativa de consumidors sense ànim de lucre, i l'han adaptat per a la cooperativa de mobilitat sostenible. L'activitat principal de Som Mobilitat consisteix a posar a disposició del públic vehicles elèctrics (cotxes, bicicletes, etc.), que el client pot utilitzar durant hores, pagant el temps d'ús. Posant en funcionament aquest servei, l'empresa pretén ajudar a la sostenibilitat de l'ecosistema.

Ricard Jornet és emprenedor i professor de Màrqueting a la Universitat Autònoma de Barcelona. És un dels fundadors i actualment president del consell rector i gestiona les funcions estratègiques de Som Mobilitat. Va crear aquesta cooperativa pel seu afany emprenedor per a projectes d'energies renovables. Per altra banda, l'Arnau Vilardell és l'altre fundador de la cooperativa i actualment n'és el coordinador. Durant molts anys s'ha dedicat a la gestió de diferents projectes i acull la idea de Som Mobilitat com a repte amb l'al·licient de col·laborar en una iniciativa social. Juntament amb el programador responsable del desenvolupament de l'app i l'enginyer amb una àmplia experiència de treball en empreses multinacionals de sector energètic, Arnau i Ricard van posar en marxa la cooperativa Som Mobilitat.

Els quatre cofundadors són professionals d'entre 40-45 anys amb molts anys d'experiència i molta professionalitat. No són joves que acaben de muntar la seva primera *start-up*, i podrien muntar un altre projecte, que també tindria èxit. Després d'anys de treball en grans empreses, l'èxit, el bon sou i el prestigi van perdre valor per a ells, volien dedicar la seva vida a quelcom en què realment poguessin aportar i contribuir a millorar la societat, és a dir, un projecte empresarial amb què es puguin identificar. Els fundadors volien canviar el món, i és el que els va unir. Tots eren socis de Som Energia, i els agradava el

model que proposa aquesta cooperativa: provocar un canvi a través del consum. D'aquí la idea de crear una cooperativa de consum.

3. Missió de Som Mobilitat

Som Mobilitat SCCL es constitueix com una Societat Cooperativa de Consumidors i Usuaris, sense ànim de lucre, subjecta als principis i disposicions la Llei 12/2015 de 9 de juliol, de Cooperatives de Catalunya. L'objecte de Som Mobilitat és impulsar totes aquelles accions o projectes que contribueixin al fet que tots els desplaçaments dels seus socis siguin més sostenibles i contaminin menys el medi ambient, reduint el nombre de vehicles acumulats a les nostres ciutats, sempre partint dels sis principis fundacionals:

1. Mobilitat. Ampliar les alternatives en transport sostenible.
2. Comunitat. Construir junts altres opcions de mobilitat.
3. Sostenibilitat. Apostar per una mobilitat menys contaminant.
4. Ciutat. Compartir vehicles i reduir el nombre de cotxes.
5. Qualitat. Millorar la qualitat de l'aire de les ciutats.
6. Estalvi. Reduir despeses en la mobilitat individual.

Tots els que d'alguna manera formen part de Som Mobilitat tenen present la missió. És important tenir-la present dia a dia per no desviar-se de la idea inicial. Ho fan a través de debats continus, exploració col·lectiva de diverses solucions, etc. Es pot dir que el procés d'internalització de la missió, amb l'objectiu d'intercanviar d'experiències, mantenir vius els objectius estratègics i els valors de la cooperativa, es porta a terme a través de quatre esdeveniments principals. Aquests esdeveniments ajuden a generar la comunitat, compartir experiència i definir la direcció de l'empresa en el futur:

- L'assemblea anual, en la qual participen uns seixanta socis anualment.
- Jornada de treball, un retir d'un dia sencer que organitzen un cop a l'any just després de l'assemblea anual.
- Ral·li de cotxes, on el guanyador és qui consumeix menys electricitat.
- «Hackathon», on es llança un repte als programadors al Tecnocampus de Mataró, i ells donen la resposta a la cooperativa.

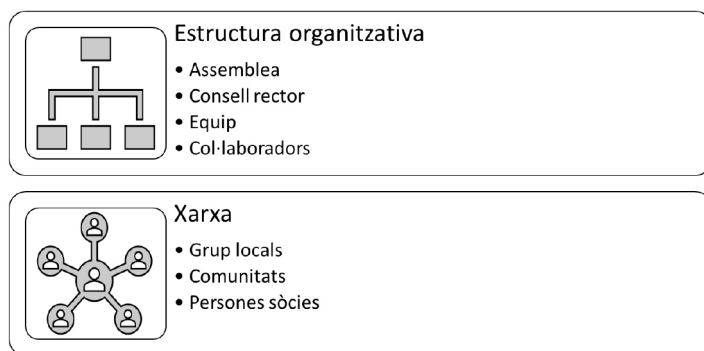


FONT: www.sommobilitat.coop.

FIGURA 1. Dissenys Som Hackathon 2019 i Zon Ral·li Som Mobilitat.

4. Estructura organitzativa

Som Mobilitat té l'estructura pròpia d'una cooperativa, però a l'hora treballa en un model en xarxa molt arrelat al territori. Tal com mostra la figura 2, passarem a descriure aquests dos aspectes que són importants per entendre el funcionament d'aquesta cooperativa.



FONT: www.sommobilitat.coop.

FIGURA 2. Estructura organitzativa i Xarxa a Som Mobilitat.

4.1. Assemblea

L'assemblea agrupa totes les persones sòcies i és on es prenen les decisions clau de la cooperativa: una persona, un vot. Existeixen dos perfils de socis: soci-usuari, i soci-activista. Segons els fundadors de la cooperativa:



FONT: www.sommobilitat.coop.

FIGURA 3. Assemblea ordinària.

«Al soci-usuari no li importen els valors cooperativistes, però sí el servei. Venen a nosaltres perquè els agrada el producte, però no els interessa la missió de la cooperativa. Als socis-activistes sí. I per a nosaltres és important que tots comparteixin els nostres valors. Per això intentem educar els usuaris, donant informació sobre les nostres activitats i col·laboracions. Deixem “missatges” per demostrar-los que som alguna cosa més que els nostres competidors, que la nostra missió va més enllà del servei de cotxe compartit. Ens envolem de col·laboradors del sector de l’economia social i solidària.» (Cofundador Arnau Vilardell)

4.2. Consell rector

El Consell rector, escollit per les persones sòcies, s’encarrega d’implementar les directrius marcades per l’assemblea tot respectant els valors recollits en els estatuts de la cooperativa, amb càrrecs voluntaris no remunerats.

4.3. Xarxa

Som Mobilitat opera a Catalunya sota una lògica de proximitat: es posen en contacte agents locals de cada municipi per entendre millor cada realitat i poder així oferir suport perquè a cada territori siguin les persones que hi viuen les que decideixin com fer una mobilitat més sostenible. Per això treballen els grups locals, les comunitats i els connectors. Primer, els grups locals els formen persones, entitats i ajuntaments que, de forma voluntària, fan que el projecte de Som

Mobilitat prengui forma, creixi i s'arrela a les diferents realitats locals d'arreu del territori. Els Grups Locals són l'ànima de la cooperativa. Segon, les comunitats són el conjunt de persones, entitats i ajuntaments que, de forma voluntària, fan que el projecte de Som Mobilitat sigui realitat a cada barri o municipi. Tercer, són persones sòcies que es comprometen amb la cooperativa a dinamitzar el grup local d'un territori o municipi amb l'objectiu de constituir un grup local. Per ser-ho només cal que, una vegada siguis soci, ho comuniquis a l'equip tècnic. D'aquesta manera és com el model de negoci es va ampliant.

4.4. Equip

L'equip de Som Mobilitat inclou tant els professionals del sector convencional, amb l'experiència en empreses comercials i unes grans corporacions, com els del tercer sector, que formen o formaven part d'altres cooperatives, de les empreses sostenibles, i entitats de l'economia social i solidària. Aquest acostament és en el perfil híbrid de l'equip, que uneix l'eix econòmic amb l'eix de la sostenibilitat, i ajuda a l'empresa a aconseguir els seus objectius tant econòmics com mediambientals.

4.5. Col·laboradors

Per últim, els col·laboradors són els que ajuden a la cooperativa a créixer i desenvolupar-se, però sense formar part de l'equip fix de la cooperativa. Són importantíssims per a Som Mobilitat, ja que comparteixen les seves experiències, ajuden en la presa de decisions clau i en la integració de la cooperativa a la xarxa de l'economia social i solidària.

5. Intercooperació i aliances

L'empresa Som Mobilitat està participant en el camp del transport compartit i sostenible a tot Europa. Aquesta empresa ha participat en la constitució i forma part de RESCoop Mobility, la primera xarxa

de cooperatives elèctriques europees de mobilitat (amb renovables) compartida. També ha signat un acord amb Partago, una cooperativa de vehicles elèctrics belga per compartir una plataforma tecnològica i crear una entitat de segon nivell que governi i supervisi el desenvolupament tecnològic. Aquesta entitat està oberta a totes aquelles cooperatives que vulguin compartir tecnologia de mobilitat elèctrica. L'empresa col·labora amb el moviment mundial de persones i entitats de Ouishare que treballen per donar un sentit social a l'economia col·laborativa.

Som Mobilitat no vol enganxar-se, vol millorar, obrir i compartir la plataforma amb totes les cooperatives de mobilitat elèctrica d'Europa per crear junts una xarxa de mobilitat elèctrica compartida que ens permeti viatjar pel continent compartint vehicles elèctrics.

A dia d'avui, ja hi ha cinc cooperatives que s'han unit al projecte per compartir bones pràctiques i tecnologia. Però necessiten ajuda per continuar finançant el desenvolupament de la plataforma de mobilitat elèctrica compartida per a les cooperatives europees.

Si les cooperatives de mobilitat elèctrica avancen juntes, sota el mateix paraigua tecnològic, compartint eines digitals, bones pràctiques, productes i coneixements, segur que podrien construir un projecte d'èxit que, arrelat al territori i creant comunitat, ajudarà a estructurar innovacions en la mobilitat a partir d'una perspectiva social i en clau sostenible.

6. Finançament i sostenibilitat econòmica

A l'inici de l'empresa, l'any 2016, el projecte d'una inversió inicial va ser realitzat pels fundadors Arnau i Ricard, i va consistir en la compra de cinc cotxes, prova que es va fer a la ciutat de Mataró.

A mesura que el nombre de membres de la cooperativa creixia, es va obrir un portal en el qual les persones podien fer-se sòcies amb la contribució de deu euros al capital social de l'empresa.

Una altra font de finançament que té l'empresa és l'opció d'invertir mitjançant l'adquisició de participacions que tenen un tipus d'interès del 3%. Les participacions són de 100 euros.

Som Mobilitat ha col·laborat amb Goteo, una organització per compartir projectes i oferir l'opció de fer petites aportacions. La cooperativa es finança mitjançant ingressos dels serveis que ofereix, productes que venen, aportacions al capital (obligatori i voluntari), venda de títols participatius, ajuts de diferents administracions públiques en lliure competència i altres possibles ingressos (premis, etc.). L'empresa només treballa amb entitats financeres de caràcter ètic.

D'altra banda, a través d'una campanya de donacions de *crowdfunding*, en què les persones que creuen en el projecte poden aportar les quantitats econòmiques que creguin convenient, és a dir, la campanya s'ha de centrar en la sostenibilitat econòmica per aconseguir un canvi real en la societat. A través d'una cooperativa de consum, els fundadors pensen que és de vital importància que la comunitat prengui consciència de com és d'essencial el transport sostenible per al món on viuen. Ja que avui en dia el transport és fonamental, seria bo intentar que això no deixi cap marca a terra i deixi la mínima possible.

La missió de Som Mobilitat inclou els components de comunitat, mobilitat sostenible i sostenibilitat, i també el factor econòmic. Per a la cooperativa, l'autofinançament és la clau de l'èxit, i tots els participants, de socis-cooperativistes a consell rector, ho entenen i ho comparteixen.

Com que no tenen ànim de lucre, reinverteixen els beneficis a la cooperativa mateixa, perquè així la fan créixer: han comprat més cotxes, s'expandeixen geogràficament i al seu torn atreuen nous socis. El 85% de beneficis es queden al territori local (on hi ha els socis mateixos), i el 15% va a parar al manteniment de l'app i la pàgina web. La sostenibilitat econòmica forma part de l'ADN de la cooperativa, perquè els permet créixer i provocar el canvi real, un canvi en la comunitat mateixa, fer participar la comunitat. És important, ja que són una cooperativa de consum.

7. El futur de la mobilitat passa per la sostenibilitat a Barcelona

Barcelona és una ciutat gran, realment molt poblada, i cada cop té menys passos de cotxes i s'utilitza més el transport públic o el trans-

port sostenible. Des del punt de vista de Som Mobilitat, la millor opció perquè el servei que ofereix aquesta empresa tingui èxit és mitjançant la publicitat de sensibilització als possibles consumidors, que són tots aquells que tenen permís de conduir. Aquesta publicitat hauria d'anar vinculada als ajuntaments de cada zona de Barcelona i hauria de comptar amb un gran suport de les administracions públiques per tal de crear una societat més sostenible.

La manera de finançar que pot ser útil és a través d'usuaris i socis que utilitzen el servei. Aquests usuaris pertanyen a grups locals que es financen mitjançant els avantatges d'exercir el servei (un cop coberts els costos), són distribuïts un 15% per la cooperativa i un 85% per grup local. D'aquesta manera, els avantatges es mantenen al territori i es poden reinvertir en nous productes i serveis per fomentar una mobilitat més sostenible.

A Som Mobilitat són conscients que l'entrada a Barcelona d'aquest tipus d'empresa no és una tasca fàcil, ja que quan es tracta de cotxes, hi ha una part dels possibles consumidors que rebutgen l'oferta pel simple fet de no conduir un cotxe a la ciutat. Però els fundadors creuen que la idea d'implementar un sistema de transport sostenible i comunitari és una manera excel·lent de reduir el nombre de vehicles en circulació i el nivell de contaminació creat a Barcelona.

Des del seu punt de vista han arribat a la conclusió que la millor manera de penetrar en el negoci barceloní seria posar a disposició dels possibles usuaris una sèrie de cotxes elèctrics determinats estacionats als aparcaments públics i distribuïts entre els diferents districtes de Barcelona.

El nombre de vehicles per districte estaria en funció de la mida del districte i del nombre d'usuaris potencials a cada zona. Pensen que la decisió de dividir Barcelona per districtes és un reflex de la política de l'empresa, que aposta pels grups locals, el seu objectiu principal és dur a terme una mobilitat més sostenible al seu territori sensibilitzant i desenvolupant canvis de manera que els seus moviments tenen el menor impacte negatiu sobre el seu entorn. Aquests grups són els que millor coneixen les necessitats de mobilitat existents en un territori i poden conèixer millor quins serveis de mobilitat més sostenibles s'han de promoure.

8. Preguntes

- a) En què consisteix el model de negoci de Som mobilitat? Quines són les diferències amb una empresa de lloguer de vehicles convencional?
- b) Quines són les característiques principals del model de governança d'una empresa cooperativa com Som mobilitat?
- c) Les empreses de l'economia col·laborativa basen la seva sostenibilitat econòmica en el creixement. Quins són els factors clau perquè Som mobilitat pugui créixer i ser sostenible econòmicament?
- d) Utilitzant les dades de les figures 4 i 5 (veure annex), respon a les preguntes: Com s'avalua la situació financera actual de l'empresa? Quina és la dinàmica dels darrers tres anys?

9. Referències d'interès

Bibliografia

- 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

- Estatuts de Som Mobilitat:
<https://www.sommobilitat.coop/wp-content/uploads/2017/10/Estatuts-SomMobilitat.pdf>
- Federació de Cooperatives de Treball de Catalunya:
<https://www.cooperativestreball.coop>
- Confederació de Cooperatives de Catalunya:
<https://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
- Revista Cooperació Catalana:
<http://www.rocagales.cat/publicacions/cooperacio-catalana/>
- Xarxa d'Economia Solidària de Catalunya XES:
<https://xes.cat>
<https://www.coceta.coop>

10. Annexos

	31/12/2019	31/12/2018	31/12/2017
Import net de la xifra de negociis	180.772,49	74.547,25	31.492,23
Altres ingressos d'explotació	192.244,88	189.153,41	44.046,86
Aprovisionaments	0	-23.962,76	-16.778,86
Despeses de personal	-151.731,33	-105.256,40	-23.794,34
Altres despeses d'explotació	-129.574,87	-71.413,63	-39.904,44
Amortització de l'immobilitzat	-50.628,14	-33.132,10	-7.271,64
Altres resultats	3.419,22	0	0
A) Resultat d'explotació	44.502,25	29.935,77	-12.210,19
Ingressos financers	0	0	0
Despeses financeres	-10.439,90	-3.351,88	0
B) Resultat financer	-10.439,90	-3.351,88	0
C) Resultat abans d'impostos (A + B)	34.062,35	26.583,89	-12.210,19
19. Impost sobre beneficis	-6.812,47	-4.380,94	0
D) Resultat de l'exercici (C + 18)	27.249,88	22.202,95	-12.210,19

FONT: Informe anual de Som Mobilitat.

FIGURA 4. Compte de pèrdues i guanys.

Actiu	31/12/2019	31/12/2018	31/12/2017
A) Actiu no corrent	537.836,65	217.002,32	119.523,31
Immobilitzat intangible	28.249,34	0	0
Immobilitzat material	493.158,80	204.878,30	119.000,90
Inversions financeres a llarg termini	14.624,02	12.124,02	124,02
Actius per impostos diferits	1.804,49	0	398,39
B) Actiu corrent	221.152,34	197.527,14	90.358,23
Deutors comercials i altres comptes a cobrar	160.007,14	123.180,29	75.243,41
Efectiu i altres actius líquids equivalents	61.145,20	74.346,85	15.114,82
Total actiu (A + B)	758.988,99	414.529,46	209.881,54

Passiu			
A) Patrimoni net	52.718,90	63.880,62	4.134,29
Capital	19.471,74	15.080,00	7.930,00
Resultats d'exercicis anteriors	5.997,28	-15.783,89	-3.585,52
Resultat de l'exercici	27.249,88	22.202,95	-12.210,19
Subvencions, donacions i llegats rebuts	0	42.381,56	12.000,00
B) Passiu no corrent	501.177,98	305.882,55	196.700,00
Deutes a llarg termini	67.427,47	0	0
Passius per impost diferit	12.599,51	3.982,55	0
Deute amb característiques especials a LP	421.151,00	301.900,00	196.700,00
C) Passiu corrent	205.092,11	44.766,29	9.047,25
Passius vinculats mantinguts per a la venda	0	20.000,00	0
Deutes amb entitats de crèdit	39.521,79	0	0
Provisions a curt termini (formació, educació)	1.620,91	1.199,13	0
Altres deutes a curt termini	7.996,74	3.510,00	11,82
Deutes amb empreses del grup a curt termini	75.410,00	0	0
Creditors i altres comptes a pagar	80.542,67	20.057,16	9.035,43
Total patrimoni net i passiu (A + B + C)	758.988,99	414.529,46	209.881,54

FONT: Informe anual de Som Mobilitat.

FIGURA 5. Balanç de Situació.

8

Tandem Social: la visió estratègica al servei de la transformació econòmica, social, ambiental, educativa i cultural

Autors

Pilar Jornet

Associació Social Business City Barcelona

Andrea Balletbò

Sòcia de Tandem Social

Jordi Gusi

Soci de Tandem Social

Jaume Oller

Soci de Tandem Social

Sergi Rufat

Soci de Tandem Social

Objectius del cas

L'any 2011 neix a Barcelona la cooperativa de treball associat Tandem Social SCCL, consultora estratègica especialitzada en l'economia social, l'empresa social i el tercer sector. L'objectiu del cas és el de familiaritzar els estudiants amb el procés d'emprendre i la presa de decisions estratègica, així com posar de relleu els reptes principals als quals s'enfronten les organitzacions de nova creació al llarg de la seva implementació, desenvolupament i creixement. També, es vol donar a conèixer el moviment cooperatiu com a referent de l'economia social.

El cas està dirigit a estudiants de programes de grau i postgrau de les ciències socials, com administració i direcció d'empreses i economia, per a assignatures relacionades amb l'emprenedoria, la direcció estratègica i la gestió d'entitats no lucratives.

1. Introducció

1.1. Tandem Social i l'ODS 8: treball decent i creixement econòmic

Els Objectius de Desenvolupament Sostenible (ODS) van ser adoptats el 2015 per tots els estats membres de les Nacions Unides com a crida universal per a posar fi a la pobresa, protegir el planeta i garantir que totes les persones puguin viure en pau i prosperitat el 2030. Es tracta d'una llista de disset objectius integrats, que persegueixen una sostenibilitat global (mediambiental, econòmica i social) pel 2030. El Programa de les Nacions Unides per al Desenvolupament (PNUD) és el principal organisme de les **Nacions Unides** per al desenvolupament i té una posició referent a ajudar a implementar els disset ODS a uns 170 països i territoris.

ODS 8 sobre Treball Decent i Creixement Econòmic. Conforme l'economia global segueix recuperant-se dels efectes de l'anterior crisi econòmica, veiem un creixement lent, un augment de les desigualtats i un dèficit laboral incapaç de cobrir la força laboral d'una creixent població mundial. Segons l'Organització Internaci-

onal del Treball (OIT), el 2015 hi havia més de 204 milions de persones aturades. Lamentablement, aquesta tendència es veurà de nou agreujada a partir de 2020 per la crisi sanitària i econòmica mundial generada per la COVID-19. Els objectius de desenvolupament sostenible persegueixen contrarestar aquesta tendència i **«estimular un creixement econòmic sostenible, augmentant els nivells de productivitat i d'innovació tecnològica, tot fomentant polítiques que acompanyin i estimulin l'emprenedoria i la creació d'ocupació d'aquesta fi»**.

Tandem Social és una cooperativa de consultoria estratègica que posa el seu coneixement i experiència al servei de la transformació econòmica, social, ambiental, educativa i cultural. Es tracta d'una cooperativa de treball d'iniciativa social i sense afany de lucre que treballa sota els principis del tercer sector, l'economia social i els valors del cooperativisme.

Va néixer formalment el 2011, en plena crisi econòmica, per acompanyar iniciatives emprenedores, implementar programes de suport i formació a persones, en col·laboració amb institucions públiques i privades en l'àmbit local, estatal i internacional. Aquest impuls pren sentit especialment en el context socioeconòmic del seu naixement, ajudant el teixit de l'emprenedoria social i el cooperativisme a desenvolupar-se i créixer, tot lluitant contra la vulnerabilitat del moment.

L'expertesa de Tandem Social radica justament en l'acompanyament i estimulació d'aquests sectors, fent ús d'eines tradicionalment vinculades a l'economia del capital i posant-les al servei de la transformació social, impulsant així una economia centrada en les persones on la qualitat de vida i l'equilibri entre l'entorn i les persones són els elements sobre els quals pivota la presa de decisions, **principis clarament alineats amb el treball decent i el creixement econòmic que persegueix l'ODS 8**.

Per altra banda, el caràcter integrat dels ODS fa que les intervencions d'una àrea afectin les altres, i, per tant, el seu equilibri fomenta una sostenibilitat global: econòmica, social i mediambiental. A Tandem Social ho saben bé. Tot i que la seva feina té un impacte directe en l'ODS 8 sobre Treball Decent i Creixement Econòmic, la seva vocació de transformació social a través de l'acompanyament i la cooperació amb altres persones, institucions i organitzacions (cadascuna d'elles centrades en diferents ODS), fa que indirectament se'n

beneficiïn els altres ODS, posant de manifest el seu caràcter integrat, així com la capacitat transformadora i global de la cooperativa.

1.2. Tandem Social: missió, visió i valors

Tandem Social no és una empresa corrent. Ja des del seu naixement ha donat una especial importància als valors, **apostant per la forma jurídica de cooperativa de treball associat**, aportant un valor afegit a la seva idea d'emprendre un projecte de consultoria estratègica.

La missió de Tandem Social és acompanyar persones, institucions i organitzacions per fer realitat els seus reptes de transformació social, mitjançant l'aportació de treball, coneixement, experiència i il·lusió.

La seva visió és la de contribuir a la promoció i l'enfortiment d'una economia centrada en les persones i l'entorn, amb un model de governança democràtica i participativa, amb l'objectiu final de generar benestar en tots els àmbits i per a totes les persones.

Per altra banda, **el cooperativisme**, amb una forta tradició a Catalunya, defensa un model de treball amb uns valors molt concrets, dirigits a oferir i promoure el treball decent, els quals comparteix plenament Tandem Social, que s'identifiquen amb la seva missió i visió i que són: l'autoajuda, la responsabilitat, la democràcia, la igualtat, l'equitat i la solidaritat.

D'aquesta forta identificació amb el cooperativisme, en resulta l'alineació dels seus valors i objectius, amb la seva operativitat interna i política d'empresa.

1.3. Tandem Social: objectius, serveis i impacte

Els **objectius** de Tandem Social són:

- Acompanyar iniciatives de l'economia social i solidària, empreses socials i organitzacions del tercer sector en el disseny i implementació de projectes sostenibles a llarg termini amb un alt potencial de transformació social.

- Contribuir a la construcció d'una societat justa i equitativa, amb les persones i amb l'entorn, cooperant i participant en espais públics i privats.

Sota aquests objectius, Tandem Social ofereix una **sèrie de serveis com a consultoria social estratègica**, principalment, a empreses socials, al sector del cooperativisme, a entitats del tercer sector i a organitzacions de l'economia social i solidària:

- Acompanyament: dirigint projectes d'iniciatives socials a Catalunya (Social Business City Barcelona, Obertament, Entitats Catalanes d'Acció Social - ECAS), acompanyant empreses d'economia social i solidària i emprenedores socials.
- Estratègia: construint de forma participativa l'estratègia de les organitzacions per maximitzar el seu impacte social i sostenibilitat econòmica.
- Formació: compartint i transmetent el seu coneixement en el tercer sector, l'economia social i solidària i l'emprenedoria social.
- Codisseny: codissenyant i implementant programes d'alt impacte.
- Cerca de talent: realitzant processos de selecció per a llocs de treball de responsabilitat en organitzacions del tercer sector social, cultural i mediambiental i empreses de l'economia social.

Impacte social. Des del seu naixement el 2011, fins a dia d'avui a 2020, Tandem Social ha acompanyat més de 2.115 iniciatives emprenedores, ha implementat 55 programes de suport, ha establert 15 aliances estratègiques i ha format més d'11.000 persones, en col·laboració amb institucions públiques i privades en l'àmbit local, estatal i internacional, **contribuint així a la generació d'impacte social positiu arreu.**

2. Estratègia i especialització. L'aventura d'emprendre

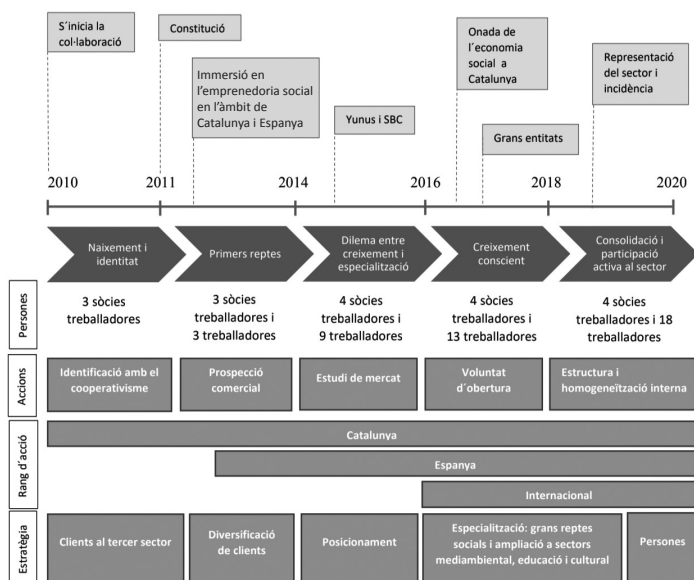
2.1. Trajectòria

Al llarg d'aquests nou anys de recorregut, Tandem Social ha passat per diferents fases de creixement. Gran part del seu èxit es deu a l'estratègia que ha seguit i ha guiat la presa de decisions. No és d'estranyar, ja que com a consultora estratègica és plenament conscient de

la importància de desenvolupar una estratègia clara i coherent amb el context del moment, tot establint un pla que hi encaixi, tant internament com externament. Tanmateix, com a cooperativa, Tandem Social és conscient de la importància de donar valor a l'equip humà i al talent que la conforma. És en aquesta intersecció on rau l'element clau que explica l'evolució favorable de la cooperativa, una estratègia construïda de forma participativa i consensuada entre totes les persones que han anat formant part del projecte, una estratègia amb la qual totes les persones s'hi senten identificades és, en essència, compartida, tendeix a la implicació i facilita la seva implementació.

L'estratègia de Tandem Social està dirigida a diferenciar-se en un sector emergent com és el de la consultoria social, especialment puixant a la ciutat de Barcelona i que en molts casos competeix amb el seu homòleg tradicional, **mitjançant l'especialització**.

A continuació es fa una descripció detallada de les diferents fases per les que ha passat Tandem Social, que posen de manifest l'estratègia d'especialització que ha seguit, adaptant-se al context del sector i de la competència, així com la presa de decisions i els reptes de creixement que han trobat durant el procés.



FONT: Tandem Social.

FIGURA 1. Evolució del creixement, nombre de persones treballadores i palanques de canvi.

2.1.1. Primera Fase (2010-2011): Naixement i identitat de Tandem Social

Al 2010, la confluència de tres persones amb ganes d'emprendre, cadascuna entesa des del seu vessant de la transformació social, i en un moment clau de necessitat social com és la crisi econòmica iniciada el 2008, decideixen començar a crear projectes juntes. Són en Jaume Oller, en Jordi Gusi i en Sergi Rufat.

Al principi es donen un temps de marge d'un any, col·laborant per a projectes petits però sense associar-se, per tal de veure com es complementen i s'entenen treballant. Al cap d'un temps decideixen que cal tenir identitat i cal crear empresa. Finalment, el 2011 donen el pas i es converteixen en socis fundadors de Tandem Social SCCL, primer en Jaume, en Jordi i en Sergi i, amb el pas del temps, l'Andrea Balletbò també s'incorpora com a sòcia treballadora.

En aquell moment tenen una visió molt clara: volen crear marca, Tandem Social; volen crear un producte d'excel·lència, des del punt de vista del procés de la consultoria social; ho volen fer des de la proximitat, ja que coneixen molt bé la realitat social dels reptes socials que els envolten i volen crear equip, un que noti l'acompanyament i l'estabilitat d'una organització.

D'entre les formes jurídiques compatibles amb la seva idea, escullen la cooperativa, pels valors que representa i per la seva manera d'entendre la governança i la cultura empresarials, que bàsicament consisteix a ser corresponsable i copartícep del projecte emprendor. Són conscients que, per donar valor a la seva relació professional, és indispensable prioritzar Tandem Social sobre les individualitats. Aposten pel «tot o res», posant a disposició de Tandem Social clients, projectes i tot el que pugui sorgir. Aquesta manera d'operar fomenta enormement la confiança i la transparència (qualitats indispensables a tenir en les relacions entre sòcies, per l'èxit d'una empresa), així com el consens a la presa de decisions, **levant a la seva màxima expressió el concepte d'equip. Un concepte que no només apliquen a les seves relacions internes, sinó que estenen als seus clients, amb els quals formen un tàndem perfecte per aconseguir la transformació social que persegueixen.**

Així, Tandem Social es presenta com «una cooperativa de treball impulsada per un conjunt de professionals amb experiència que creuen en l'empresa social, les entitats i els projectes socials com a eix de transformació. Per això, oferim serveis de consultoria, estratègia i implementació a aquelles organitzacions que volen contribuir a fer realitat projectes amb un alt impacte, convertint-se així en els nostres tàndems».

2.1.2. Segona Fase (2011-2014): Primers reptes

Durant els primers anys de trajectòria aprofiten l'experiència i el posicionament acumulat individualment. Els clients compartits, com Fundació Catalunya la Pedrera o ECAS, representen el 80% de la seva facturació. Tenen clar que, superada la primera fase d'establiment, han de començar a planificar estratègicament la següent fase i **diversificar la seva cartera de clients**, ja que dependre de pocs clients (tot i que aquests siguin forts), tenint en compte que la rotació normal en col·laboracions és cada dos o tres anys, suposa un risc clar per a la continuïtat i estabilitat econòmica futura de Tandem Social. Aquest suposa el primer repte que afronten.

El context socioeconòmic del 2011 hi té molt a veure, de **plena crisi econòmica**, on el tercer sector, principal client de Tandem Social, pren una dimensió cada cop més rellevant (com a sector dedicat als col·lectius més vulnerables, que són els primers a patir les conseqüències d'una crisi), però que, alhora, té molt poc múscul econòmic... quelcom semblant a la situació actual. No existeix una agenda pública en economia social i l'emprenedoria social és un concepte encara prou desconegut. La consciència sobre el moment i els seus clients, junt amb el caràcter visionari dels socis emprenedors, els dona la certesa que és moment d'avançar-se a les tendències i començar a explorar alternatives.

És un període on es mouen molt, fent un gran esforç de **prospecció comercial**, per tal d'identificar nous clients. El 2012, fan una gran immersió en l'emprenedoria social de la mà del Programa d'Emprenedoria Social de la Caixa, el qual ajuden a dissenyar i implementar i com a proveïdora del Programa @Emprensosocial de la Generalitat de Catalunya. Aquests programes suposen el posicionament definitiu de Tandem Social a Catalunya i la porta d'entrada a Espanya, que els dona una visió molt valuosa sobre el territori i les

seves necessitats, on, més endavant, arribaran a nous clients, pels qui desenvoluparan nous serveis i propostes de valor.

Aquesta **voluntat d'obertura** no només es limita a l'Estat espanyol sinó que forma part de la decisió estratègica d'ampliar el seu rang d'actuació, també en l'àmbit internacional, fent xarxa amb actors del món de l'emprenedoria social arreu amb qui desenvolupar projectes amb impacte i aprendre de bones pràctiques. Arran d'aquesta estratègia, cerquen oportunitats internacionalment i entren en contacte amb la figura de Muhammad Yunus, a qui tenen com a referent de l'empresa social.

Muhammad Yunus és premi Nobel de la Pau de 2006, figura de reconegut prestigi internacional per ser pare del concepte d'*empresa social* i ideòleg dels microcrèdits com a eina de finançament alternativa per a població en risc d'exclusió social, sobretot per motius de pobresa i gènere, i que no té accés a les fonts de finançament tradicionals.

Es posen en contacte amb la Social Business City de Florència (Itàlia), entitat de l'univers Yunus, formada per una gran aliança d'entitats socials i universitats, i que es dedica a la promoció i enfortiment de l'empresa social a la societat i al món acadèmic. La definició d'empresa social que defensa Yunus és la d'aquella organització que desenvolupa una activitat econòmica de venda d'un producte o servei per tal de donar resposta a una necessitat social prèviament identificada, amb l'objectiu de transformar-la generant un alt impacte social positiu. Segons el professor Yunus, les empreses socials han de ser necessàriament organitzacions sense afany de lucre i han de treballar sota uns principis molt alineats amb els de l'economia social i el cooperativisme, com són la igualtat de gènere, la sostenibilitat i consciència mediambiental, el foment de treball digne i la sostenibilitat econòmica i financera.

En el transcurs dels dies, sorgeix l'oportunitat de conèixer Muhammad Yunus i no dubten a viatjar a Florència. De la trobada, fortament inspiradora, en surten amb la decisió ferma de convertir-se en ambadors del moviment Yunus a Catalunya i fundar la Social Business City a Barcelona. Per això presenten el projecte a entitats socials de gran reconeixement, associant-se amb la Fundació Intermedia, Fundació Formació i Treball, Fundació Gentis i Apunts, i trobant grans aliats de l'escena barcelonina, com són l'Ajuntament de Barcelona,

l'Obra Social la Caixa, la Fundació Futbol Club Barcelona i Diplocat, i de l'escena acadèmica, com són la Universitat Pompeu Fabra, la Universitat de Barcelona, la Universitat Autònoma de Barcelona, la Universitat Politècnica de Catalunya, la Universitat Oberta de Catalunya, la Universitat Internacional de Catalunya, la Universitat Abat Oliba, La Salle-Universitat Ramon Llull i EADA.

Així, a mesura que creixen en projectes, es van fent forts i són cada cop més coneguts a Catalunya i Espanya, fet per exemple visible en la seva qualificació com a principals avaluadors d'una iniciativa tan gran com és la Marató de TV3 de 2012, dedicada aquell any a la pobresa.

2.1.3. Tercera fase (2015-2016): El dilema de créixer i especialitzar-se estratègicament

A mesura que Tandem Social va agafant nom i reconeixement, es presenta el primer gran dilema quant a identitat i estratègia: mantenir-se petits, amb clients específics i per projectes més seleccionats, o créixer, ampliant el **rang de serveis a tot el territori de l'Estat espanyol** i, conseqüentment, ampliar recursos.

Totes les opcions tenen avantatges i inconvenients. Per una banda, ser petits dona certa flexibilitat, però també comporta dependència envers a una cartera poc diversificada de clients i, per tant, certa inestabilitat futura. Per l'altra, créixer comporta estructurar internament tots els vessants de l'empresa, des de les operacions fins a l'ampliació de personal, transformar els rols professionals dels socis (convertir-se més en directors i coordinadors que en consultors executius), fer un esforç més gran en la comercialització i abandonar la zona de confort que representa la xarxa establerta en l'àmbit de Catalunya.

Per tal de prendre la decisió amb seguretat i d'una manera objectiva, es fa un estudi de mercat sobre el sector de la consultoria, que evidencia l'existència d'un **nínxol de clients poc explotat**. Per una banda, hi ha un gran volum d'empreses que es dediquen a la consultoria tradicional, però que tenen un desconeixement del fet social. Per l'altra, hi ha professionals autònoms que coneixen el sector social, però que treballen sense una estructura empresarial.

El sector social es caracteritza per ser un sector molt participatiu. Els processos de participació tenen avantatges i inconvenients, i un d'ells

és que fa la presa de decisions més lenta, on la dedicació als projectes presenta pics de feina, amb moments de connexió i desconexió. Aquest fet fa que, generalment, siguin projectes menys rendibles econòmicament i que requereixin més temps quant a organització i al llarg del temps, fet que fa que les consultores tradicionals hi estiguin menys interessades. Per altra banda, al sector social hi ha projectes de gran envergadura on els professionals autònoms no hi arriben i aquest fet fa que siguin normalment les consultores tradicionals qui se'n facin càrrec, a pesar de no tenir una vinculació i coneixement, inclús sensibilitat, pel fet social.

Per tant, **davant d'aquest coneixement, Tandem Social decideix créixer estratègicament especialitzant-se més en reptes socials, ampliant els seus serveis als sectors mediambientals, culturals i educatius i oferint així una major cobertura a les necessitats existents.** Una conseqüència directa d'això és que han de créixer en equip. El fet diferencial de Tandem Social és que la seva estratègia inclou sempre una **aposta clara per oferir llocs de treball de qualitat i de fer equip**, generant, d'aquesta manera, més valor afegit a clients i col·laboradors i a la societat en general i fugint del model clàssic d'algunes consultores que es recolzen en un equip ampli de professionals autònoms.

Així doncs, comencen a viatjar mensualment a Madrid, primer una mica a cegues, però de seguida el retorn que obtenen dels clients és molt bo i creix exponencialment el seu impacte. Tandem Social comença a expandir-se principalment a la Comunitat Valenciana (com a tàndem de Novaterra), Galícia (com a tàndem de Lonxanet) i Andalusia (desenvolupant programes d'emprenedoria social amb ACH). Tandem Social comença a ser àmpliament reconegut fora de Catalunya, inclús per la seva identitat corporativa, gràcies a l'esforç de crear una marca «Tandem» forta.

Paral·lelament, a Catalunya es dona un canvi d'escenari; l'economia social entra amb força a l'agenda pública i hi ha un gran creixement del mercat. En aquell moment, el sector de la consultoria social té molt poca capacitat de resposta, a causa de la seva manca d'estructura, però Tandem Social, que ja ha fet l'esforç de transformar-se prèviament, està preparat per assumir-lo. Es converteix, així, en un dels principals referents de la consultoria social a Catalunya.

2.1.4. Quarta fase (2016 - 2018): Creixement conscient

Conforme es produeix el canvi en l'ecosistema català i augmenten els projectes a Espanya, s'**especialitzen en diferents segments de clients**. A Catalunya, agafen l'onada de l'economia social i comencen a tenir un rol rellevant. Es tracta de projectes locals i més petits, que afloren al territori per la bona disposició política i que arriben a Tandem Social majoritàriament a través de programes de suport oferts per l'administració pública, amb la qual la cooperativa hi col·labora com a adjudicatària de diferents concursos públics (per exemple, l'Ajuntament de Barcelona, el de Sant Boi, l'Ajuntament de Sant Cugat i el de Mataró). Aquí, la capacitat transformadora de Tandem Social es genera des de l'inici dels projectes, ajudant-los a la seva mateixa gestació.

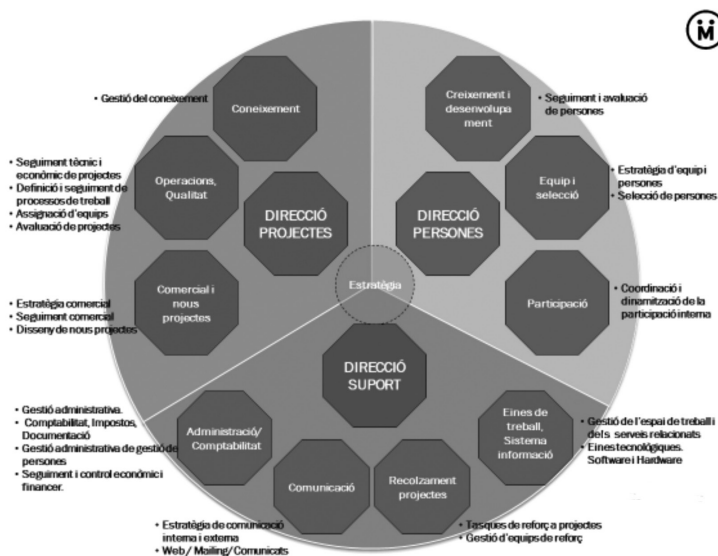
A Espanya, aprofiten el seu posicionament per presentar-se a empreses ubicades al sector via RSC (Janssen) i a organitzacions que aborden grans reptes (Fundación Carasso, alimentació, i Fundación Biodiversidad, sostenibilitat ambiental), on ràpidament són vistos com una consultoria amb un alt valor afegit, donat que a la resta d'Espanya el sector és un mar molt més blau que a Catalunya en aquell moment. Aquí la seva estratègia comercial és la de ser més perseverants, oferint una permanent disposició i estant alerta per a quan l'oportunitat sorgeix. La seva força transformadora en aquest tipus de projectes justament es dona en la reconversió de maneres de fer més tradicionals cap a estratègies enfocades al canvi social.

2.1.5. Cinquena fase (2018 – actualitat 2020): Consolidació i participació activa al sector

El 2018, la seva presència i ampli reconeixement al sector de l'economia social porten a Tandem Social a formar part de les principals federacions i confederacions de l'economia social a Catalunya (Federació de Cooperatives de Treball de Catalunya, Confederació de Cooperatives de Treball de Catalunya) i Espanya (CEPES, COCETA), formant part del seus consells rectors i desenvolupant-se en el rol de **representació institucional**. El seu impacte transcendeix l'administració, amb qui comença a tenir una relació més estreta i a desenvolupar-se en el seu vessant més vinculat a la incidència pública i política.

En aquests últims anys es pot considerar que Tandem Social ha arribat a la seva **fase d'equilibri i estabilització del seu creixement**. Arribats a aquest punt, es fa necessari prendre's un temps de reflexió per a **estructurar i homogeneïtzar** millor Tandem Social, posant especialment atenció en les dues àrees fonamentals de l'organització: **l'àrea de projectes i la de les persones**. El creixement exponencial dels últims anys ha fet que l'equip hagi crescut considerablement, tenint unes necessitats molt diferents a les inicials, passant d'un equip petit de quatre persones, on les relacions són més informals, a un de vint-i-dues persones, que demana estructuració en polítiques d'empresa i cultura d'equip.

Per tant, s'adreça a l'estructuració organitzativa, creant processos de participació i comissions de treball, establint l'organigrama i els càrrecs, afavorint espais de trobada i proporcionant els canals necessaris per la transferència d'informació i coneixement interns, així com assegurant-ne la participació com a pilar de la cooperativa. Quelcom necessari no només per motius interns; en l'àmbit extern, la creixent demanda de serveis, vinculada a un major nombre de persones que passen a formar part de l'equip, requereix un esforç d'homogeneïtzació i d'un correcte seguiment, fent indispensable l'estructuració organitzativa d'aquests espais. A les figures 2 i 3 es poden consultar l'estructura organitzativa i els espais de participació, respectivament.



FONT: Tandem Social.

FIGURA 2. Estructura organitzativa de Tandem Social.

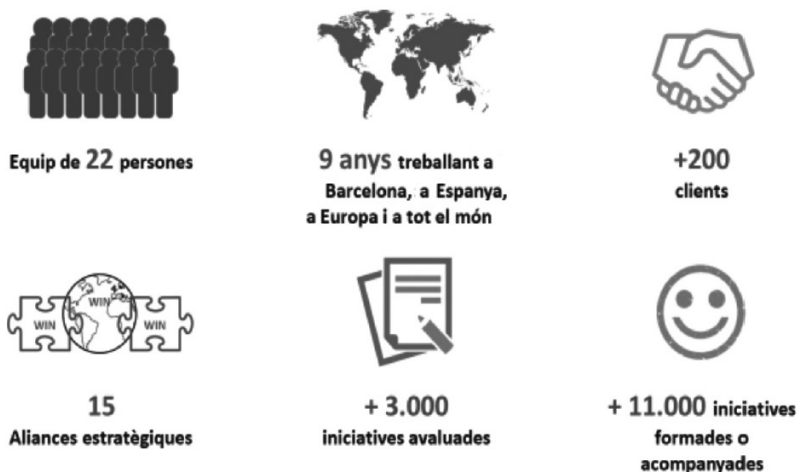
	Espai	Persones	Àmbits i temes de treball en l'espai
1.	Reunió d'equip mensual	Tot l'equip	• Seguiment de projectes • Noves propostes i accions comercials • Novetats sobre les àrees d'estructura de l'organització • Bona pràctica de projectes • Informació sobre la participació de TS en xarxes i àmbits de representació i esdeveniments • Avaluació del grau d'assoliment de l'estratègia durant l'any
2.	Coordinació	Equip de coordinació + altres persones puntualment	• Noves accions comercials i propostes • Definició dels equips de projecte • Selecció de persones • Avaluació anual • Representació en organitzacions i xarxes • Avaluació del grau d'assoliment de l'estratègia durant l'any
3.	Direcció	Equip de direcció	• Seguiment de l'estratègia i la seva implementació • Representació institucional • Contrast i validació de les propostes que apareixen en altres espais, vinculades amb l'àmbit més estratègic
4.	Estratègia anual	Tot l'equip	• Estratègia de l'organització • Assoliment de l'estratègia de l'any tancat
5.	Procés d'avaluació anual	Tot l'equip (en reunions individuals amb l'equip de direcció)	• Autoavaluació anual • Avaluació anual • Avaluació 360
6.	Assemblea anual	Persones sòcies	• Estratègia • Polítiques organitzatives • Inversions • Cultura organitzativa • Representació institucional
7.	Participació comunitària	Tot l'equip	• Grup de whatsapp • Tandem Family day • Sopar de cap d'any

FONT: Tandem Social.

FIGURA 3. Espais de participació vinculats a l'estratègia i l'operativa.

2.2. Tandem Social avui

A l'actualitat, Tandem Social ha arribat allà on s'havia proposat. A la figura 4 es poden consultar els resultats obtinguts fins a l'actualitat, que evidencien que les decisions preses han estat les encertades.



FONT: Tandem Social.

FIGURA 4. Resultats obtinguts fins al juliol del 2020.

Reconeixements. Des del seu naixement el 2011, Tandem Social ha experimentat un creixement molt ràpid que ha anat acompanyat d'un gran reconeixement per part de clients, sector i administració pública. El 2018, Tandem Social és reconeguda amb el premi CoopCat de la Confederació de Cooperatives de Catalunya per la seva tasca transformadora en la difusió dels principis cooperatius en diferents àmbits estratègics, i l'impuls de l'emprenedoria social i cooperativa.

3. Tandem Social mirant cap al futur

Després del gran creixement dels darrers anys, el mercat de l'economia social a Catalunya es manté estable, però és encara d'hora per saber quina serà la tendència pels anys que vindran, si es tracta d'una bombolla o és una realitat que ha vingut per quedar-s'hi.

Probablement, l'actual crisi de la COVID-19 hi tindrà molt a dir, tenint en compte que ha posat de manifest greus carències socials (en especial sanitàries i educatives) i mediambientals existents, que s'agreu-jaran amb la previsible retallada pública de pressupostos que vindrà.

Per a Tandem Social, és un escenari ambigu. Per una banda, estatalment hi ha una clara aposta per l'economia social, visible inclús en la nova denominació que ha pres el Ministeri de Treball i Economia Social. És, per tant, una economia que s'està estenent i que gaudeix de prestigi i reconeixement. No obstant, per l'altra, els clients de Tandem Social, en tant que empreses i socials, veuran disminuïts els seus ingressos per la crisi econòmica, fet que repercuteix en una disminució de projectes disponibles. La por que hi ha actualment al sector és que la pressió quantitativa es mengi la perspectiva qualitativa que tant difícil ha estat de construir.

Davant d'aquest escenari encara incert, Tandem Social es proposa internament tres possibles maneres de reaccionar al context socio-econòmic i de construir la seva estratègia de futur:

- a) Créixer: internacionalitzant-se, buscant nous mercats, per exemple a Amèrica llatina (aprofitant el vincle lingüístic i de part del personal i les oportunitats de l'era telemàtica), així

com obrint-se a noves temàtiques d'interès mundial, per exemple en salut i medi ambient.

- b) Mantenir-se com està: per sobreviure a la crisi.
- c) Decréixer: tot anant al *core* i ajustant-se a la nova situació, especialment en els recursos disponibles.

Cadascuna de les tres opcions comportarà diferents reptes per tal d'ajustar-se al context socioeconòmic, així com, indirectament, unes conseqüències per la identitat i marca, fent necessari l'establiment de nous límits, que representaran el nou marc de Tandem Social per als propers anys.

4. Preguntes que s'han de resoldre

1. Com s'explica al cas, Tandem Social es planteja tres escenaris de futur. Desenvolupa les tres opcions d'estratègia que es plantegen, tot fent una anàlisi del context i dels impactes que podrien generar a la cooperativa, fent referència a la sostenibilitat econòmica i financera i als possibles reptes que s'hi poden preveure.
2. Quins objectius estratègics hauria de perseguir Tandem Social a partir d'ara? Com els implementarà? És a dir, quines línies estratègiques haurà de seguir?
3. Quins són els elements clau que han promogut l'èxit de la cooperativa?
4. Quins aspectes diferencien un model d'empresa cooperatiu (centralitat de la vida) d'un model d'empresa capitalista (centralitat del capital)? Des de el teu punt de vista, té algun impacte en l'elaboració i la implementació de l'estratègia? I en els resultats?

5. Referències bibliogràfiques

Pàgines web d'interès:

- Associació Economia Social Catalunya (AESCAT): <https://economiasocialcatalunya.cat/>

- Taula d'Entitats del Tercer Sector Social de Catalunya: <http://www.tercersector.cat/>
- Confederació de Cooperatives de Catalunya: <https://cooperativescatalunya.coop/>
- Federació de Cooperatives de Treball de Catalunya: <https://www.cooperativestreball.coop/>
- Xarxa d'economia solidària de Catalunya: <http://xes.cat/>
- CEPES. Confederación Empresarial Española de la Economía Social: <https://www.cep.es/>
- COCETA. Confederación Española de Cooperativas de Trabajo Asociado: <https://www.coceta.coop/>
- Social Business City Barcelona: <https://www.sbcbarcelona.org/>
- Tandem Social: <http://www.tandemsocial.coop/>
- Yunus Center: <http://www.muhammadyunus.org/>

9

Tony's Chocolonely

Autors

Ester Oliveras Sobrevias

Professora agregada, Universitat Pompeu Fabra

Pablo Sánchez

Cofundador Roots for Sustainability. Director B®Lab Spain.

Objectius del cas

La finalitat d'aquest cas és analitzar l'estratègia de l'empresa per articular la seva missió social, combinant-ho amb la viabilitat econòmica de l'activitat. El cas serveix també com a exemple de cadenes de subministrament desiguals en entorns internacionals que perpetuen desigualtats econòmiques nord-sud. Els estudiants també poden discutir i avaluar l'estratègia d'expansió de l'empresa i suggerir diferents opcions.

L'empresa holandesa Tony Chocolonely va ser fundada pel periodista Teun van de Keuken l'any 2006 arran d'una investigació que va realitzar sobre la cadena de subministrament del cacau que es genera amb la producció de la xocolata i d'altres productes derivats d'aquesta matèria primera.

El periodista va viatjar a l'Àfrica Occidental entre 2002 i 2007 i va descobrir que gran part de la xocolata que actualment es ven als supermercats està elaborada per cacau que s'ha obtingut per agricultors que treballen en condicions laborals que podrien qualificar-se «d'esclavitud» i que, molt sovint, es troben nens i nenes treballant en aquestes plantacions. Es calcula que més de 2 milions de nens treballen en la producció del cacau en aquesta zona del món.

Aquest cas és adient per a estudiants matriculats en assignatures d'innovació social, empreses socials, negocis inclusius i estratègia empresarial.

1. Introducció

Tony's Chocolonely és una empresa holandesa fundada pel periodista Teun van de Keuken el 2006 arran d'una investigació que va realitzar sobre la cadena de subministrament del cacau que es genera amb la producció de la xocolata i d'altres derivats d'aquesta matèria primera.

El periodista va viatjar a l'Àfrica Occidental entre 2002 i 2007 i va descobrir que gran part de la xocolata que actualment es ven als supermercats està composta per cacau que s'ha obtingut per agricultors que treballen en condicions laborals que podria qualificar-se «d'esclavitud» i que, molt sovint, hi ha nens i nenes treballant en aquestes plantacions. Es calcula que més de 2 milions de nens treballen en la producció del cacau.

La cadena de subministrament del cacau té origen en milions de petits agricultors. S'estima que hi ha 2,5 milions de productors al món, i que el 60% d'aquests estan concentrats en dos països africans: Ghana i Costa d'Ivori. Aquest cacau és comprat al preu més baix possible, ja que és negociat per un nombre molt petit de grans

empreses multinacionals que tenen un gran poder sobre els petits productors. Algunes de les principals empreses fabricants del món són Nestlé, Mars, Ferrero, Lindt & Sprüngli i Hershey (vegeu l'annex 1 per a un rànkung mundial). Aquest baix preu implica que els agricultors es veuen obligats a viure en la pobresa, fet que genera treball infantil i una forma d'esclavitud moderna entre la població adulta. A més, aquests guanys situen als agricultors al límit de subsistència, cosa que impedeix realitzar inversions que millorarien la productivitat, la qualitat i l'eficiència dels recursos utilitzats. A la fi de la cadena de subministrament es troben milions de persones consumidores. Actualment, el consum anual de cacau mundial és de 4,7 milions de tones i la producció de 4,8 milions de tones.

Després que el periodista Teun van de Keuken constatés que aquests grans fabricants es negaven a acceptar aquesta realitat, va decidir crear un producte propi, unes rajoles de xocolata que garantissin que el cacau és produït i adquirit en unes condicions laborals dignes: Tony's Chocolonely. El sufix *lonely* pretén capturar el sentiment de solitud que va sentir Teun en intentar contrastar aquesta situació amb les principals companyies productores de xocolata. El 2006, la companyia es registra i es compromet amb una missió social: erradicar l'esclavitud de la indústria de la xocolata. I per a això s'inspira en tres pilars:

1. Augmentar la consciència social, a través d'accions de comunicació i difusió que donin a conèixer la situació actual d'esclavitud moderna, tant en persones adultes com l'explotació infantil.
2. Liderar amb l'exemple, establint bones pràctiques en la cadena de subministrament, producció i distribució.
3. Inspirar a l'actuació, perquè la seva manera de funcionar i el seu missatge pugui servir d'inspiració a altres empreses de la indústria de la xocolata i també influir en eleccions de consum més conscients.

A partir del 2012, l'empresa comença a comprar el cacau directament als productors de l'Àfrica Occidental. Actualment, l'empresa treballa amb sis cooperatives de cacau: dues d'elles situades a Ghana (anomenades ABOCFA i Suhum Union) i quatre situades a Costa d'Ivori (Kapatchiva, ECAM, ECOJAD i SOCOOPACDI).

2. L'esclavitud moderna i el treball infantil al segle XXI

El treball infantil està molt estès al món, segons les dades de l'OIT (Organització Mundial de la Feina) s'estima que hi ha 152 milions de nens sotmesos a aquest tipus de pràctiques laborals, dels quals 64 milions són nens i 88 milions són nenes. Les nenes es veuen més afectades, ja que solen ser víctimes del comerç sexual i de matrimonis forçosos, una situació que les continuarà afectant durant la seva vida adulta. La distribució geogràfica de la feina infantil també és desigual. La major part es concentra al continent africà, amb 72.100.000 de nens i nenes en aquesta situació, seguida per Àsia i el Pacífic (62 milions), les Amèriques (10,7 milions), Europa i Àsia Central (5,5 milions) i els Estats Àrabs (1,2 milions). Aproximadament una tercera part dels nens d'entre 5 i 14 anys afectats per treball infantil estan fora del sistema escolar; i el 38% d'aquests nens realitzen treballs considerats perillosos.

L'esclavitud moderna en persones adultes sol derivar-se de rebre una retribució econòmica massa baixa per garantir el manteniment de la unitat familiar, fet que no permet una vida digna o ser víctima de préstecs amb interessos abusius, els coneguts com a *loan sharks*, que les atrapa en un deute impossible de cancel·lar. Això els manté en la coneguda trampa de la pobresa, un mecanisme que no permet a persones sortir d'una situació de pobresa. Per a aquestes persones, la previsió és que el seu ingrés futur sigui menor a l'ingrés actual i, per tant, cada vegada són més pobres.

Des de fa diverses dècades, les organitzacions internacionals estableixen guies per erradicar aquesta realitat. Per exemple, els Principis Rectors sobre empreses i drets humans de les Nacions Unides estan fonamentats en el marc desenvolupat pel professor John Ruggie conegut com «protegir, respectar i remeiar» a partir del qual s'articulen en els següents principis:

- a) *Les actuals obligacions dels estats de respectar, protegir i complir els drets humans i les llibertats fonamentals;*
- b) *El paper de les empreses com a òrgans especialitzats de la societat que exerceixen funcions especialitzades i que han de complir totes les lleis aplicables i respectar els drets humans;*

- c) *La necessitat que els drets i les obligacions vagin acompanyats de recursos adequats i efectius en cas d'incompliment.*

Aquests principis també van ser adoptats per l'OCDE com una guia per a les empreses multinacionals l'any 2011. Més recentment, el 2015, es va incorporar als ODS (Objectius de Desenvolupament Sostenible). L'Objectiu 8 fa referència a la feina decent i al creixement econòmic i, en concret, la meta 8.7 fa referència a formes d'esclavitud moderna i explotació infantil:

«Adoptar mesures immediates i eficaces per erradicar el treball forçat, posar fi a les formes modernes d'esclavitud i el tràfic d'éssers humans i assegurar la prohibició i l'eliminació de les pitjors formes de treball infantil, inclosos el reclutament i la utilització de nens soldats, i, a tot tardar el 2025, posar fi al treball infantil en totes les seves formes.»

En el cas de la indústria del cacau, són dos milions de nens afectats i solen ser les mateixes famílies d'agricultors que es veuen obligades a treure els nens de l'escola ja que no poden permetre pagar els sous de treballadors adults. El treball a les plantacions de cacau requereix esforç físic, ja que cal transportar càrregues pesades i manipular matxets per tallar les beines de cacau, fet que té un elevat risc a patir ferides. A més, els nens també estan exposats a patir toxicitat química, ja que els arbres de cacau són tractats habitualment amb pesticides i fungicides.

Encara que els estàndards i objectius descrits per les Nacions Unides i l'OCDE fa dècades que estan aprovats, no deixen de ser de caràcter voluntari per part de països i empreses i, segons les evidències publicades, és obvi que en molts casos no es compleixen.

Part de l'activitat de l'empresa fundada per Teun van de Keuken és exercir de lobby per impulsar canvis legislatius que ajudin a l'eradicació de l'explotació laboral, tant infantil com adulta. Aquesta activitat està vehiculada a través de la fundació vinculada a l'empresa: Chocolonely Foundation.

Tony's va realitzar una petició al novembre del 2019 perquè governs europeus i americans aprovin una legislació que obligui les empreses a adherir-se a aquests principis i també realitza lobby en els governs productors de Ghana i Costa d'Ivori perquè moder-

nitzin les polítiques agrícoles amb l'objectiu d'incrementar la seva productivitat.

El senat holandès ha estat el primer a legislar en aquest sentit. La Child Labour Diligence Law obliga tant a les empreses registrades a Holanda com a les empreses internacionals que subministren productes o serveis més de dues vegades a l'any a comprovar si hi ha esclavitud infantil en la seva cadena de subministrament i, si és així, ha de realitzar accions per combatre-la. El pla d'acció que l'empresa dissenyi ha d'estar alineat amb els principis rectors sobre empreses i drets humans de les Nacions Unides o bé amb la Guia publicada per l'OCDE. L'incompliment d'aquesta llei preveu pena de presó per a la direcció de l'empresa o importants multes econòmiques. La llei va entrar en vigor l'1 de gener de 2020.

3. La fixació dels preus del cacau

L'agricultor és l'encarregat de conrear i fer la collita de les beines de cacau, de fermentar i assecar els grans. Per tota aquesta feina rep un preu fix per tona de cacau: és l'anomenat «preu en origen» i que és establert anualment pels governs de Ghana i Costa d'Ivori però que també està supeditat als preus internacionals.

Encara que tant la producció com el consum de cacau han experimentat augments constants, els preus han registrat importants disminucions. En els anys setanta cada tona es pagava a 4.000 dòlars i, actualment, es ven entre 2.400 i 2.500 dòlars per tona, fet que suposa una reducció al voltant del 40% del preu. Això suposa un ingrés mitjà per als agricultors de 0,78 dòlars al dia segons el Baròmetre del Cacau de 2018 elaborat per una xarxa d'ONG i sindicats que defensen el comerç just d'aquest producte.

En aquest sentit i, potser gràcies a les activitats de *lobby* de Tony's, al juny de 2019, es va produir un desenvolupament important: els països de Ghana i Costa d'Ivori van decidir intervenir en l'espiral descendent dels preus i fixar una prima de 400 dòlars per tona per cada contracte venut. Aquest anunci va generar molta volatilitat en la cotització de mercat de futurs del cacau que va aconseguir el seu màxim anual a 2.602 dòlars per tona. Una de les possibles conse-

qüències és que les grans empreses busquin proveïdors alternatius de cacau situats en altres països africans, com Nigèria o el Camerun o bé en països llatinoamericans com l'Equador o el Brasil. No obstant això, la producció en aquests països és molt menor i no cobreix la gran demanda mundial actual.

També han aparegut objeccions raonables que qüestionen que la prima arribi realment al seu destí: els agricultors de cacau. Cal recordar que aquests països situats a l'Àfrica Occidental tenen índexs de corrupció elevats i que el nivell de transparència és molt menor que en els països més desenvolupats econòmicament. Ghana, que és un país més estable, es troba en la posició 78 –d'un total de 180– en el Rànquing de l'Índex de Corrupció Percebut (any 2018) i Costa d'Ivori, en la posició 105.

4. Certificacions de comerç just i traçabilitat

Existeixen diversos sistemes de certificació de comerç just que intenten pal·liar aquesta situació oferint una prima econòmica als productors. Els sistemes de certificació són molt semblants i les diferències rau en visió sobre la sostenibilitat i la seva història. Els dos més importants en aquest moment són: Fairtrade, que és la més antiga i Rainforest Alliance. Els dos sistemes aborden factors socials –no permeten el treball infantil o forçat–, proposen el desenvolupament econòmic i promouen pràctiques agrícoles que respectin el medi ambient.

1. Fairtrade sosté que els agricultors són més forts quan s'uneixen. En conseqüència, els agricultors de Fairtrade han d'unir-se a una cooperativa, que rebrà una prima monetària al preu fixat per millorar les condicions laborals i productives de la cooperativa.
2. En canvi, Rainforest Alliance treballa amb agricultors independents i posa més èmfasi en la conservació de l'entorn. Aquesta organització va absorbir el 2017 un altre important sistema de certificació –UTZ– que també treballa amb agricultors independents i se centra en la professionalització i en l'augment de la productivitat.

Actualment, degut a una major sensibilitat social, la majoria d'empreses multinacionals estan implantant sistemes de certificació i traçabilitat propis o treballen amb alguna d'aquestes organitzacions certificadores. Per exemple, Nestlé col·labora amb UTZ (Rainforest Alliance) i Mars amb totes dues, Rainforest Alliance i Fairtrade.

Quan Tony's Chocolonely va començar la seva activitat, l'única certificació que existia era Fairtrade Netherlands, que és la que va adoptar, però que s'adapta perfectament a la missió de l'empresa perquè garanteix un preu mínim i treballa amb cooperatives. No obstant això, per a l'empresa la certificació es considera un mesura necessària, però no suficient, ja que els preus continuen sent massa baixos per permetre una vida digna als agricultors. A més, segons Tony's, aquestes certificacions han servit durant molt de temps de justificació per eximir de responsabilitat els compradors de cacau de les pràctiques laborals en el subministrament del cacau.

L'empresa ha desenvolupat una fórmula que permet calcular el preu per quilogram que haurien de rebre els agricultors per viure dignament. Aquesta fórmula es basa en el nombre de persones per llar, el cost de la vida al país i el cost dels cultius. Després d'aplicar-la, es va comprovar que un agricultor ha de cobrar 2,10 \$/kg de cacau a Ghana i 2,20 \$/kg a Costa d'Ivori. Això pot servir de referència per saber amb més exactitud quin és el *Premium* addicional que ha de pagar Tony's Chocolonely després d'abonar la prima de certificació de Fairtrade.

Per exemple, per a l'any 19/20 i pel producte provinent de Costa d'Ivori la prima de Tony's va ser de 350 dòlars, cosa que va garantir a l'agricultor el preu mínim.

	Costa d'Ivori
Preu agricultor	1.375 \$/tona
Fairtrade	475 \$/tona
Premium Tony's	350 \$/tona
Total rebut	2.200 \$/tona

FONT: Comptes Anuals Tony's Chocolonely.

FIGURA 1. Preu d'una tona de cacau.

Finalment, cal destacar que en moltes ocasions el cacau certificat sol barrejar-se amb el no certificat i les compres de matèria primera es realitzen conjuntament amb tot el cacau barrejat –certificat i no certificat–. Pel que fa al final, una persona consumidora pot estar pagant per una xocolata que és certificada, però ser una altra persona la que ho estigui assaborint.

Aquesta realitat està generant pressió a les empreses multinacionals a dissenyar sistemes de traçabilitat que garanteixin l'ús del cacau certificat. Un article publicat al *Washington Post* el juny del 2019 denuncia que les grans empreses de la indústria de xocolata es van comprometre a acabar amb el treball infantil fa dues dècades, però que han avançat molt lentament. És més, un estudi independent realitzat per la Universitat de Tulane, als Estats Units, va mostrar com el nombre de nens treballant en plantacions de cacau va augmentar un 50% entre 2009 i 2014 a Costa d'Ivori; mentre que a Ghana només va disminuir lleugerament. Segons l'article de *Washington Post*, Mars només pot rastrejar l'origen del 24% del cacau adquirit, Hershey menys de la meitat i Nestlé el 49%. Ara mateix, Tony's Chocolonely és l'únic que té la traçabilitat al 100% del seu cacau garantit.

5. Els cinc principis de cooperació de Tony's Chocolonely

La traçabilitat del cacau de Tony's s'aconsegueix gràcies a la relació de l'empresa amb els seus proveïdors de Ghana i Costa d'Ivori. Aquesta relació es basa en cinc principis i l'empresa considera que, una vegada establerts, ja no és necessari per als agricultors recórrer a pràctiques laborals properes a l'esclavitud o a l'explotació infantil.

A continuació es descriuen aquests principis:

1. Els grans de cacau són comprats directament a les cooperatives associades i, per tant, són traçables. D'aquesta manera, es garanteix que les persones consumidores estiguin comprant i menjant cacau produït en condicions laborals dignes.
2. Els ingressos nets dels agricultors han de proporcionar un nivell de vida decent per a tots els membres d'una llar mitjana.
3. Empoderament dels agricultors, invertint en les cooperatives, mostrant-los com funcionar de manera més professional, aju-

dant-los a aconseguir economies d'escala i a millorar la seva gestió financera.

4. Relacions a llarg termini. Es garanteix un període de col·laboració de cinc anys. Durant aquest temps els agricultors tenen assegurada la prima per la seva collita i poden invertir en els actius que considerin necessaris com ara noves plantes, equips agrícoles o formació.
5. Major qualitat i productivitat. Un agricultor hauria de poder produir 800 quilos de cacau per hectàrea. Actualment, molts agricultors només produeixen el 30-40%. La prima s'ha de destinar a incrementar la productivitat i la qualitat del producte.

L'empresa ha decidit obrir aquest model a la resta de la indústria de la xocolata amb l'esperança de contribuir a un canvi global en línia amb la seva missió d'«erradicar l'esclavitud en la indústria de la xocolata». Aquelles empreses que requereixen l'adquisició de cacau poden adherir-se a aquests cinc principis de cooperació i l'empresa proporcionarà tota la informació i les eines necessàries als seus competidors perquè puguin copiar-ho. La visió de l'empresa és que com més empreses utilitzin el mateix model més a prop estaran de poder complir amb la seva missió. Aquesta iniciativa és molt recent, però ja s'han pronunciat alguns productors interessats en adoptar el mateix model.

6. La missió social com a prioritat

Tony's Chocolonely rep peticions sobre la producció de xocolata orgànica, és a dir, conreat sense l'ús de productes químics i sobre el seu nivell de compromís amb el medi ambient. El canvi climàtic és un tema especialment important, ja que la sequera i la calor extrema poden reduir la qualitat dels grans de cacau. La visió de l'empresa és tenir en compte aquestes demandes socials, però sense anar en detriment de la seva principal missió.

Per exemple, la primera cooperativa orgànica certificada a l'Àfrica Occidental és ABOCFA, que actualment és subministradora de Tony's, però l'agricultura orgànica no és la que genera millors ingressos per als seus proveïdors. Aquest tipus de cultius requereixen molta habilitat, coneixement i de capacitat d'inversió. Ara mateix, aquesta

situació està lluny de la realitat per a molts dels proveïdors de cacau, de manera que l'agricultura orgànica no garanteix un impacte social positiu. Encara que Tony's compra una part de la xocolata amb certificació orgànica, ha decidit prioritzar l'impacte social abans que oferir un producte 100% orgànic.

Respecte a la política mediambiental, l'empresa anima que els agricultors utilitzin els mètodes de producció més respectuosos amb el medi ambient. La formació que reben les cooperatives els ajuda a minimitzar la utilització de pesticides i assegura un ús adequat i econòmic dels fertilitzants químics. L'empresa ha prohibit la desforestació i està compensant les emissions de CO₂ a través de finançament de projectes de la plataforma Justdigg.it. El 2012 van modificar els embolcalls de les rajoles de xocolata, utilitzant un paper reciclat amb certificació FSC i sense recobrint. D'altra banda, la làmina metal·litzada de l'interior de l'embolcall conté la major quantitat possible de material reciclat i també es produeix amb el mínim gruix possible.

7. L'estratègia empresarial

L'únic producte de l'empresa és una rajola de xocolata que no està dividida en parts iguals com és habitual en aquests productes. És una manera d'exemplificar la gran desigualtat que existeix en la indústria de la xocolata. En algunes de les rajoles es poden endevinar les formes geogràfiques de països productors de cacau, com Ghana i Costa d'Ivori, però també d'altres.



FONT: Pàgina web Tony's Chocolonely.

FIGURA 2. Disseny d'una rajola de xocolata.



FONT: Pàgina web Tony's Chocolonely.

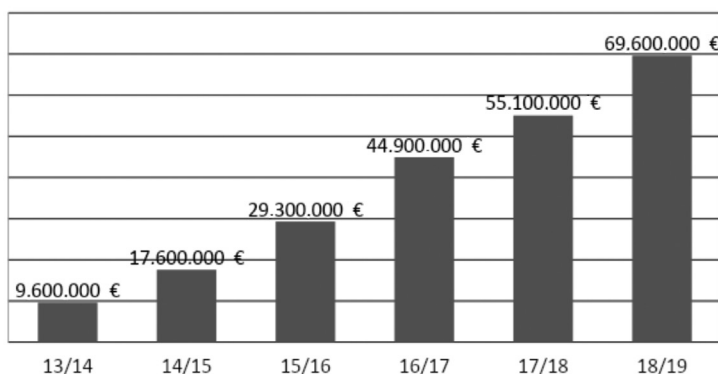
FIGURA 3. Imatges de la varietat de productes.

A part de la rajola clàssica gran, també tenen rajoles petites de 50 grams. Les rajoles tenen diferents proporcions de cacau i, en algunes d'aquestes, també afegeixen altres sabors o cobertures com el caramel, l'ametlla o la sal marina.

Durant molt anys, la distribució del producte es va limitar a una única botiga situada a Amsterdam, anomenada Tony's Superstore o bé es podia adquirir en línia a través d'Amazon o altres *e-commerce*. El primer focus de l'empresa va ser establir-se al mercat nacional, Holanda, on ha aconseguit un 19% de quota de mercat i l'empresa considera que pràcticament està saturat.

L'empresa considera que sense creixement econòmic i financer és difícil obtenir un impacte significatiu en la indústria. En el seu informe anual, l'empresa fixa uns objectius financers d'un creixement en ingressos del 50%, un 40% de marge brut i almenys l'1,9% mínim de beneficis.

La figura 4 mostra l'increment d'ingressos durant els últims sis anys.



FONT: Elaboració pròpia a partir dels comptes anuals.

FIGURA 4. Evolució dels ingressos de Tony's Chocolonely.

L'empresa no ha aconseguit els objectius financers marcats per al 2019 i ho justifica en el fet que ha estat un any d'inversions i expansió que donaran els seus resultats en els propers anys. Durant els últims anys s'ha enfocat en la internacionalització i la seva estratègia consisteix a dividir el món en tres tipus de mercat: Or, Plata i Bronze. L'Or és la part del món que l'empresa considera més important i és allà on estableixen oficina i un equip propi. Això s'ha fet als Estats Units i també al Regne Unit. En els mercats Plata, han buscat un distribuïdor que ha estat format per l'empresa per tal que pugui transmetre la seva història i construir la marca. Formen part d'aquest mercat Plata Alemanya, Suècia, Bèlgica, Finlàndia, Noruega i Dinamarca. En els mercats Bronze es buscaran oportunitats a través del seu soci d'exportacions.

	9/30/2019	9/30/2018	9/30/2017
Fixed assets	5,654,667	4,303,208	1,871,099
Intangible fixed assets	1,205,695	903,307	734,222
Tangible fixed assets	4,448,972	3,399,901	1,136,878
Inventories	6,515,737	5,833,837	4,766,124
Trade and other receivables	17,457,514	11,003,524	8,846,218
Trade receivables	12,829,706	8,097,800	6,362,773
Other receivables	2,871,596	980,989	783,228
Pre-payments of Tony's additional premium	1,756,212	1,924,735	700,217
Loan CocoaSource	0	0	1,000,000
Liquid assets	1,121	571	2,222
Total Assets	29,629,038	21,141,138	15,485,663
Shareholder's equity	3,003,244	3,214,914	1,417,949
Issued and paid up share capital	37,085	37,112	35,829
Agio reserve	0	209,338	0
Legal reserves	237,285	216,432	216,979
General reserves	2,728,874	2,752,032	1,165,141
Current liabilities	25,217,861	15,631,329	11,641,047
Trade creditors	8,416,541	6,088,606	4,610,195
Taxes and social security premiums	1,300,221	513,975	414,749
Credit institutions	12,227,267	6,146,275	2,651,026
Other payables and accrued expenses	3,273,832	2,882,473	2,965,078
Loan CocoaSource	0	0	1,000,000
Long-term liabilities	1,407,933	2,294,897	2,426,667
Total Liabilities	29,629,038	21,141,138	15,485,663

FONT: Comptes anuals Tony's Choclonely.

FIGURA 5. Balanç de Situació de Tony's Choclonely.

Part de la inversió en actius correspon a una antiga fàbrica de farina de la ciutat holandesa de Zaandam. Aquest equipament està situat davant de mar i té un fort caràcter emblemàtic a la zona. El projecte de Tony's és rehabilitar l'espai per allotjar un futur parc d'atraccions en el qual s'expliquin les injustícies amb les que s'elabora la xocolata i simularà el funcionament de la cadena de subministrament actual d'aquesta primera matèria. Aquesta iniciativa recorda les pel·lícules *Willy Wonka & The Chocolate Factory* (1991) o la versió més recent de Tim Burton, *Charlie and the Chocolate Factory* (2005) en què un nen s'endinsa en un fàbrica de xocolata i viu una aventura fantàstica. L'aposta per aquesta inversió està alineada amb el primer pilar de l'empresa: generar consciència en la societat.

L'informe anual de l'empresa també detalla les despeses d'impacte dedicades a erradicar la pobresa de manera voluntària: un total de 4 milions d'euros que suposa el 6,4% dels ingressos. A la nota que es mostra a continuació, l'empresa qüestiona que tingui sentit que aquesta aportació que es realitza per erradicar la pobresa sigui considerada part de les despeses en el compte de pèrdues i guanys.

Tony's impact costs

All our voluntary contributions make up what we refer to as our impact costs. We incur these costs for the direct or indirect benefit of the farmers in our partner cooperatives and to promote our mission to make 100% slave free the norm in the chocolate business. We recognized € 4 million in impact costs in the reporting period, which corresponds to slightly over 6.4% of nett revenue. These are the costs that are actually shown in the statement of profit or loss. Does that make sense?

Impact costs	2018-2019	2017/2018	2016/2017	2015/2016
Tony's Premium	2.305.490	1.334.915	1.103.687	558.713
Fairtrade-premium	820.345	623.014	555.600	373.976
Tony's additional premium	1.485.150	711.901	548.086	184.737
Impact project costs	666.699	392.111	363.478	145.542
Fairtrade license fee	334.566	361.107	284.851	206.080
Chocolonely Foundation	700.420	550.520	449.242	293.056
total impact costs	4.007.715	2.638.652	2.201.257	1.203.392

FONT: Comptes anuals Tony's Chocolonely.

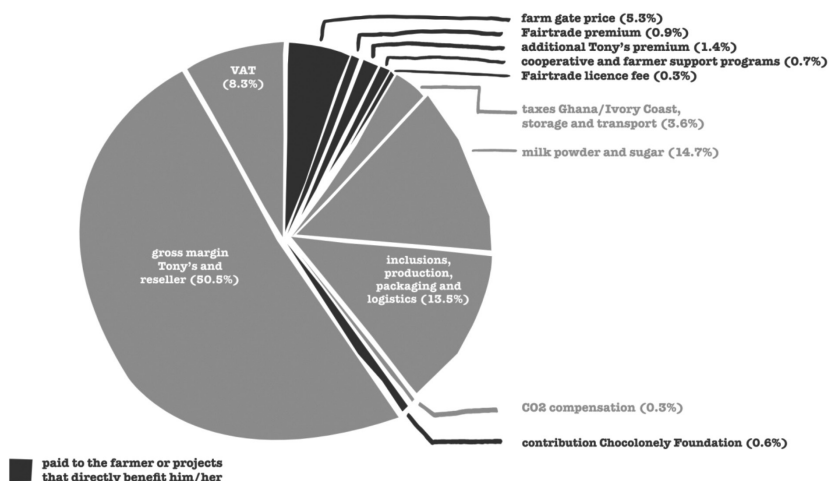
FIGURA 6. Pagaments addicionals de Tony's Chocolonely.

L'informe anual també mostra els marges que l'empresa ha obtingut per producte. El marge brut és de gairebé el 51%, fet que permet a

l'empresa viabilitat econòmica per continuar amb la seva missió. En color gris fosc es destaquen les aportacions de caràcter addicional que realitza l'empresa per erradicar l'esclavitud.

What is the price breakdown of a bar of chocolate?

Do you know the price breakdown of a chocolate bar? You can see that in this delicious pie:



FONT: Comptes anuals Tony's Chocolonely.

FIGURA 7. Desgloss del preu d'una rajola de xocolata.

8. Preguntes de discussió

1. Com qualificaries l'estratègia d'expansió de l'empresa Tony's Chocolonely? Quines altres opcions d'expansió se t'ocorren per a aquesta empresa?
2. Davant els nous requisits dels països de Ghana i Costa d'Ivori, com creus que ha de reaccionar l'empresa? Pot mantenir la mateixa prima als agricultors?
3. Creus que l'empresa és viable a llarg termini?
4. Tenint en compte el preu final de venda de la rajola de xocolata, és significatiu l'augment de la prima que reben els agricultors respecte a aquest preu de venda? Quines altres estratègies podrien desenvolupar-se per augmentar els ingressos dels agricultors?

5. Des d'una perspectiva empresarial, com pot diferenciar-se Tony si la resta d'indústria del cacau incorpora les mateixes pràctiques?
6. Com expliques l'elevat creixement de Tony's en un mercat madur i amb grans marques del cacau? Quines han estat les claus i pràctiques que han permès Tony ser líder de mercat a Holanda?

9. Bibliografia

Webgrafia

- Cocoa's Child laborers. *The Washington Post*. <https://www.washingtonpost.com/graphics/2019/business/hershey-nestle-mars-chocolate-child-labor-west-africa/>
- El cacao amarga a los pobres de África. *El País*. https://elpais.com/economia/2019/11/07/actualidad/1573118221_350870.html
- Tony's Chocolonely Annual Report 2018/2019. <https://tonyschocolonely.com/us/en/annual-fair-reports/annual-fair-report-18-19>

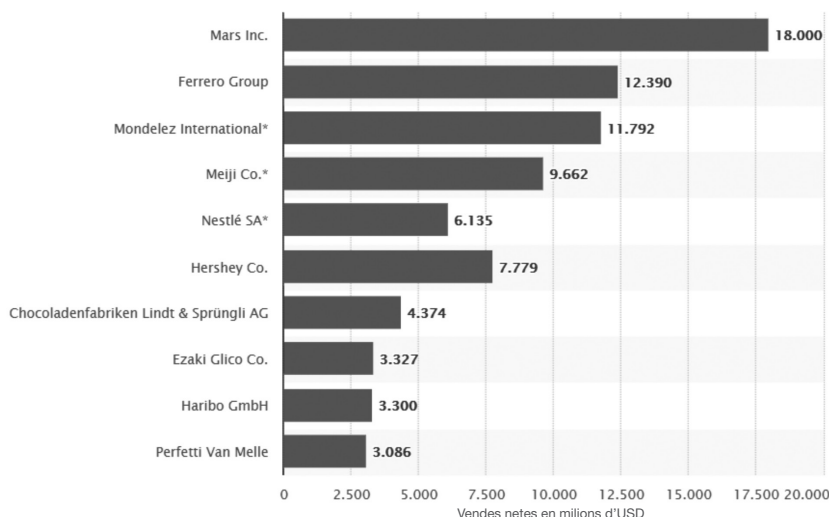
Pàgines web d'interès

- Baròmetre del Cacao: <https://www.voicenetwork.eu/cocoa-barometer/>
- Chocolonely Foundation: <https://chocolonelyfoundation.org>
- Cooperativa ABOCFA: <https://www.uncommoncacao.com/abocfaghana>
- Cooperativa ECAM: <https://www.ecam-meagui.com>
- Cooperativa Kapatchiva: <https://www.facebook.com/FairtradeIreland/photos/kapatchiva-coop-in-cote-divoire-has-567-members-spread-across-5-communities-kapt/10157292732988029/>
- Cooperativa Suhum Union: <https://international-agriculture.com/tag/suhum-kraboa-coltar-cooperative-cocoa-farmers-union/>
- Justdiggitt: <https://justdiggitt.org>

- Organització Internacional del Cacao: <https://www.icco.org>
- Pàgina web de Tony's chocolonely: <https://tonyschocolonely.com/int/es>
- Tony's Open Chain: <https://www.tonysopenchain.com>

Annex 1. Grans empreses multinacionals

Vendes netes mundials de les principals empreses multinacionals compradores de cacao l'any 2018 (en milions de \$).



FONT: Statista.

FIGURA 8. Vendes netes mundials de les principals empreses multinacionals compradores de cacao l'any 2018.

Annex 2. Tony's Chocolonely statement on inequality and social injustice

At Tony's our main mission is to fight for equality and fairness – it inherently affects how we aspire to do business. This is why we cannot idly stand by and be silent as black people in America and worldwide continue to suffer under the oppressive weight of racism. We must speak out against inequality and violence caused by racism.

It is with a heavy heart that we witness the current events, but it also fills us with hope to see so many people around the world march in solidarity and acknowledge that systemic racism is a global and deeply engrained problem. Systemic racism affects lives in many ways; be it unbalanced chances in the job market, unjust treatment in the justice system or unequal business relations.

These social and economic structures sustain and support structural inequality. They result in poverty and generate wider gaps in society as they are created by businesses that prioritize profit over people and the planet. It is this systematic injustice that Tony's has vowed to change. We focus our efforts on the people working in the cocoa industry. We're far from perfect and we continuously learn along the way while we aim to lead by example in creating more equality in the cocoa sector. Our mission is to end the most dire forms of inequality – modern slavery and illegal child labor – in the cocoa industry.

As Tony's, we know that change starts with creating awareness. Besides supporting via donations we're currently having further conversations how we can become even more active as a brand.

Our main priority remains unchanged: to fight inequality in the cocoa industry. Recent research has shown that illegal child labor is still increasing. But we also have more work to do in all Tony's offices worldwide. The current events made us realize that we need to step up our game when it comes to continuously being aware of our own implicit biases and to pro-actively strive for a much more diverse workforce. There is a lot of work to be done. We are not there yet.

We invite our community to join the conversation and be part of the change, together with us. We want to hear everyone's voices and enable everyone's efforts, so we can make this a better and more equal world for everyone.

Let's keep on raising the bar!

06 February 2020

Aquest llibre és la continuació d'una iniciativa que va sorgir fa dos anys des de l'associació **Yunus Social Business Network Barcelona**. En aquesta edició, la Universitat Pompeu Fabra ha pres el relleu, amb la col·laboració d'universitats, consultores i associacions preocupades pel l'impuls de l'economia social. La publicació d'aquest llibre ha estat possible gràcies al finançament del programa Aracoop, i té com a objectiu principal donar continuïtat a les activitats formatives que s'han endegat en els cursos anteriors, creant nou material i adaptant-lo a la realitat de l'economia social. En concret, en aquesta edició hem volgut remarcar la importància que tenen els Objectius de Desenvolupament Sostenible per aconseguir un món econòmic, empresarial i social més just i més equitatiu. El llibre està format per nou casos, cadascun dels quals es centra en un o diversos aspectes relacionats amb la realitat de l'economia social i la gestió de les empreses socials. Cada cas pràctic inclou una descripció del cas i unes preguntes a desenvolupar. La resposta a les preguntes no està inclosa en el llibre, però es podrà sol·licitar als autors enviant un correu electrònic a l'adreça indicada en la introducció. També està previst publicar-los en català, castellà i anglès a la web del programa **Aracoop** (aracoop.coop), de la **Yunus Social Business Network** (sbarcelona.org) i de les universitats i entitats participants en la publicació.

Entitats col·laboradores



Roots for Sustainability



Universitat Oberta de Catalunya



Tecnocampus



UNIVERSITAT DE BARCELONA



BARCELONA SCHOOL OF MANAGEMENT