

# NUEVAS TENDENCIAS EN LA CREACIÓN Y GESTIÓN DE EMPRESAS SOCIALES: CASOS DE ESTUDIO

Coordinadores: E. Oliveras, R. Bastida y M. Mas-Machuca

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

### **Autores**

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

Profesora agregada de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales (FCES) de la UIC.

#### **Ramon Bastida**

Profesor lector de la FCES de la UIC.

#### **Ana Bistué**

Estudiante del grado de ADE de la UIC.



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

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

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

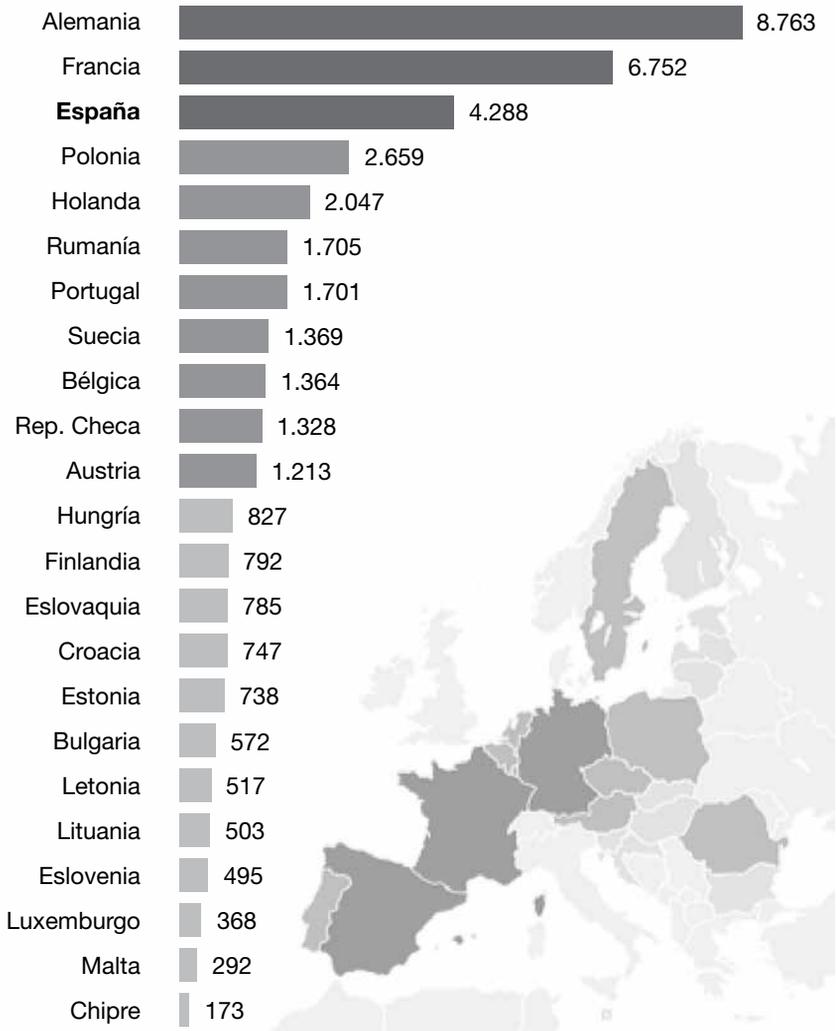
## **Introducción**

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

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

## Reparto de solicitantes de asilo

Personas a acoger en dos años



Fuente: Comisión Europea

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

crear, está al nivel de secundaria e incluso de universidad, en el caso de los refugiados sirios.

En Europa hay una gran crisis migratoria y humanitaria. Miles de personas han huido de sus países y piden asilo en países europeos.

Uno de los principales desafíos a los que se enfrentan los refugiados cuando intentan integrarse en sus países de acogida es encontrar un trabajo. El problema no es solo la dificultad que encuentran los refugiados para conseguir un trabajo, sino la percepción que tiene la sociedad de ellos. Generalmente la gente no quiere acoger a refugiados porque los ven como una amenaza: les van a quitar puestos de trabajo y van a vivir a costa de ayudas sociales. Magdas Hotel intenta cambiar esta perspectiva o consideración de los refugiados por parte de la sociedad en general. Defienden que si se les da trabajo no van a vivir de ayudas sociales y que a largo plazo aportan valor a la sociedad y contribuirán a la economía del país.

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

### **Idea de negocio**

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

El proyecto fue creado en 2012 por la Fundación Cáritas y el hotel está abierto desde febrero de 2015. El equipo directivo está formado por Michael Kleinbichler y Gabriela Sonnleitner. Según esta última, el reto más importante para poner en marcha el proyecto fue encontrar el sitio correcto para ubicar el hotel, teniendo en cuenta que tenía que ser un sitio atractivo para los potenciales clientes. Necesitaban un edificio con unas características específicas cerca del centro de Viena y cerca de los transportes públicos. El segundo reto

fue crear el equipo adecuado para el hotel. En Austria había un número importante de refugiados que habían pedido asilo, pero no todos estaban interesados en trabajar en el sector turístico, y muchos tampoco cumplían las condiciones para poder trabajar en el hotel (tener una mente abierta para trabajar con personas de otros países, trabajar de cara al público, etc.).

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

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

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

## **Misión y visión**

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

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

- a) Dar trabajo a los refugiados y ayudarles en su integración en la sociedad austríaca.

- b) Concienciar a la sociedad del problema de los refugiados, así como enseñar el potencial que tienen para trabajar y aportar valor.

Alexander Bodmann, presidente de Cáritas de Austria, apuntó también que la finalidad de este tipo de iniciativas no solo soluciona un problema concreto de ofrecer puestos de trabajo sino el de sensibilizar a la sociedad sobre este problema : “Queremos que este tipo de iniciativas se realicen en toda Europa. Esto también es una declaración de apoyo a los refugiados, que deben ser autorizados a trabajar”. Consideran que con su ejemplo están cambiando la perspectiva de la sociedad hacia la integración de los refugiados en el trabajo. Cada vez la sociedad está más concienciada del problema, y esperan que en otros países se empiecen a abrir hoteles semejantes al Magdas. En los últimos meses han hablado con gente que está interesada en este negocio e incluso en Berlín se está llevando a cabo un proyecto similar con el Hotel Utopia, y en los últimos meses han recibido llamadas de personas interesadas en poner en marcha hoteles con características similares.

## **Recursos humanos**

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

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

Los refugiados tienen cursos de formación durante su primer año en el hotel a través de la Magdas Academy. Esto les ayuda a hacer

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

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

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

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

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

## Marco legal

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

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

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

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

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

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

## Principales retos

### a) Gestión del equipo multicultural

Todos los refugiados contratados (60% de hombres y 40% de mujeres) han pasado por un periodo de formación y cobran el sueldo básico del convenio austriaco de hostelería (1.450 euros). El principal objetivo en el inicio de la colaboración es que adquieran confianza con el puesto de trabajo y estén a gusto y relajados. Según la dirección del hotel se les ofrecen

conferencias y un “entrenamiento intercultural” para prevenir conflictos y mejorar su relación con el país de acogida y entre los propios trabajadores. Este punto queda ilustrado con la siguiente afirmación realizada por la dirección del hotel: “Llegan de otras culturas y situaciones difíciles. Se les exige mucho y yo admiro su capacidad, están muy motivados”. Conseguir que estén motivados es una difícil tarea ya que vienen con historias y pasados muy duros que les dificultan su estabilidad emocional para trabajar.

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

Además, en este tipo de equipos, las personas suelen ser más abiertas y tolerantes y más dispuestas a aprender y mejorar. También se espera que los trabajadores cooperen y se ayuden los unos a los otros y así trabajar en un ambiente de comprensión y ayuda entre todos. Uno de los clientes

alojados en el hotel afirmaba: “Un hotel básico, pero con todo lo necesario y un personal muy agradable”. Para un hotel, resulta muy importante que el personal sea amable y atienda de la mejor manera a los huéspedes.

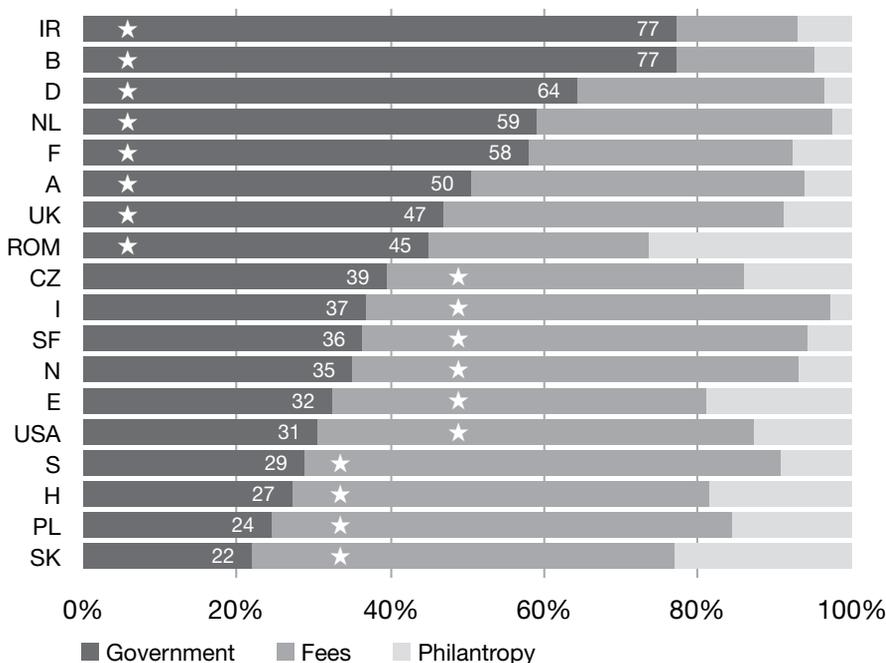
Finalmente, que sea un proyecto social en general gusta a la gente. Algunos huéspedes lo expresan y valoran de esta manera: “Un antiguo hotel renovado y gestionado como un proyecto de economía social de Cáritas. Buen servicio e instalaciones recientemente reformadas, con mucho gusto. Repetiré”. Otro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

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

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

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

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



Fuente: The Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project 2004

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

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

El Magdas Hotel dispone de 78 habitaciones. El precio oscila entre los 75-80 euros por una habitación doble, y según datos de enero 2016, la tasa media de reserva ronda un 65%. Hasta el momento, la mejor tasa conseguida, de octubre del año 2016, ha sido del 84%. En este sentido, Gabriela Sonnleitner, directora ejecutiva del Magdas Hotel, decía:

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

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

## Preguntas

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

## Referencias bibliográficas

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



## **Marta Mas-Machuca**

dades de contacte

## **Ramon Bastida**

[rbastida@uic.es](mailto:rbastida@uic.es)

## **Ana Bistué**

dades de contacte

Para disponer de la nota pedagógica del caso,  
se puede enviar un email a [rbastida@uic.es](mailto:rbastida@uic.es)

### Entidades colaboradoras

