

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

Coordinadors: E. Oliveras, R. Bastida i M. Mas-Machuca

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

### **Autora**

**Alexandra Simon Villar**

Professora lectora UAB

Facultat: Economia i Empresa

Àrea: Organització d'Empreses

<http://mescladis.org>



## Objectius del cas i audiència

Els objectius d'aquest cas són els següents:

- En primer lloc, el cas té com a principal objectiu familiaritzar els estudiants amb el concepte d'emprenedoria social. Això és important a causa del creixent interès per les empreses i organitzacions socials, tant des del punt de vista de l'empresa com des del punt de vista del client. A més del concepte d'emprenedoria social, es troba en una etapa de creixement i pot representar una possible via de futur per a l'ocupació en un context de crisi.
- En segon lloc, el cas vol millorar les competències dels estudiants a identificar factors claus d'èxit i determinar els riscos de les organitzacions així com la proposta de passos estratègics a seguir un cop valorada la situació en què es troba l'organització.

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

## Introducció

Mescladís és una entitat sense ànim de lucre que opera des de l'any 2005 i té com a principal objectiu promoure la cohesió social a Barcelona per afavorir drets i oportunitats per a tots els ciutadans, així com una convivència cultural enriquidora. La idea inicial va sorgir per constituir un projecte que tingués un impacte positiu en temes referents a la gestió de migracions. Aquest horitzó es va ampliar per incloure, de manera més general, la cohesió social i ciutadania multicultural, construïda des de la seva iniciativa principal, una iniciativa d'Economia Solidària anomenada Programa Cuiant Oportunitats. El programa ofereix formació de cambres i ajudants de cuina a col·lectius privats d'oportunitats, especialment immigrants que poden o no estar en situació irregular, per a la seva posterior

inserció sociolaboral. El programa vol fomentar la capacitat i voluntat d'arrelament de les persones que tenen dificultats per millorar el seu accés a la feina. La iniciativa també reivindica des del seu posicionament de caràcter econòmic, és a dir, pretén que permeti l'accés a condicions de treball que allunyin els participants de situacions d'exploació i injustícia laboral. El programa Cuinant Oportunitats compta amb el suport de la comunitat que contribueix econòmicament en el Restaurant-Escola, l'Espai Mescladís, un espai social i gastronòmic.

Tal com comenta el líder del projecte, Martín Habiague:

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

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

## **Compromís i valors**

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

d'una acomodació en igualtat de drets i oportunitats entre totes i tots els veïns, independentment del seu origen.

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

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

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

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

Des de l'Espai Mescladís es promou el consum de productes de proximitat i sostenibles: iogurts i gelats de La Fageda, verdures i fruites d'agricultura ecològica de La Kosturica i El Tros d'Ordal, productes de la Xarxa de Consum Solidari, sucus d'agricultura ecològica de Cal Valls, els vins de la cooperativa L'Olivera o cerveses artesanes Les Clandestines, 08 o Almogàvers. Així mateix, han eliminat l'aigua embotellada: es serveix aigua que ha estat filtrada en

el mateix moment de servir-la. Aquesta aigua està lliure de productes químics, no ha estat envasada, ni emmagatzemada, ni transportada i és respectuosa amb el medi ambient.

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

## **Principals activitats de Mescladís**

### **Inserció sociolaboral: cuinant oportunitats**

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

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

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

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

## **Altres projectes i iniciatives de base social**

### *Tallers*

Mescladís ofereix una sèrie de tallers que promouen la trobada intercultural i la reflexió social utilitzant la cuina com a eina i llenguatge. La proposta de tallers de Mescladís busca conformar-se com a punt de trobada entre cultures, fent servir la cuina com a pretext. En la preparació de cada taller, hi ha persones de la comunitat que desitgen compartir la seva història, els seus sabers i sabors, els conflictes o les esperances que les van portar fins a una nova ciutat, i sovint, un nou país.

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

### *Tallers interculturals*

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

### *Desenvolupament comunitari*

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

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

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

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

## **El camí/dificultats**

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

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

## Sostenibilitat econòmica

Mescladís és un projecte sostenible econòmicament gràcies sobretot a les aportacions dels ciutadans que utilitzen els seus serveis. L'Espai Mescladís, un bar-restaurant i escola, al costat d'altres activitats econòmiques com el càtering i diferents tallers, proporcionen aproximadament el 90% del seu pressupost. Aquest autofinançament s'utilitza per innovar i tirar endavant nous projectes. La resta dels seus ingressos provenen de diverses institucions socials amb les quals col·laboren, com la Diputació de Barcelona, Ajuntament de Barcelona, Generalitat de Catalunya, entre d'altres, que aporten part dels fons necessaris per sostenir l'oferta formativa i hi deriven usuaris. En el mateix sentit, un gran nombre d'entitats socials de la ciutat compten amb Mescladís per enviar-hi persones que poden beneficiar-se del programa. Des de fa anys compten amb el suport de Càritas, que a més de contribuir econòmicament els deriva un elevat percentatge d'alumnes. Càritas ha estat clau per reforçar el projecte. Coincideixen amb ells en la posició no assistencialista respecte a la població migrant, i al llarg d'aquests anys s'han construït diferents modalitats de suport mutu.

## Model de negoci/competència

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

*Nosaltres mai no ens posicionem, mai hem fet una anàlisi de mercat. En el nostre model de negoci mai posicionem Mescladís com un competidor en el sector de l'hostaleria, som un col·laborador en el sector perquè col·laborem amb restaurants de proximitat, els considerem com a possibles partners per oferir una sortida laboral als nostres alumnes. La mateixa aproximació la tenim per a una nova cervesa que estem desenvolupant. No ens posicionem com a competidor en el món de la cerveseria artesanal, malgrat que a la pràctica ho acabarem essent, almenys des de la perspectiva*



*dels actors que hi pugui haver en el sector. Nosaltres no veiem competidors, veiem possibles socis a fi que un alumne faci una pràctica o tingui un contracte, la mirada canvia. Amb la cervesa igual, nosaltres volem ser una escola del món de la cervesa i poder col·laborar amb els diferents actors que hi ha en aquest món.*

## **Estructura organitzativa: les persones**

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

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

## **El futur**

En línia amb l'eix de la sostenibilitat, el futur de Mescladís va molt lligat al nou projecte de creació d'una cervesa artesanal. La idea del projecte es basa en poder augmentar la contractació de l'organització amb l'objectiu de doblar, en cinc anys, l'equip de treball i també la facturació. El projecte cervesa s'estructura en dos àmbits: en primer lloc, reforçar la part de la formació, i en segon

lloc, millorar l'arribada al mercat, ja que el consum de cervesa artesanal és un mercat en gran creixement i permet la formació de diversos perfils, com tècnics cervesers, comercials, etc. Així s'amplia el ventall de perfils professionals per poder formar i contractar per part de Mescladís.

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

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

## **Preguntes**

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



**Alexandra Simon Villar**  
alexandra.simon@uab.cat

Per disposar de la nota pedagògica del cas, podeu  
enviar un email a alexandra.simon@uab.cat

### Entitats col·laboradores

