

# L'ECONOMIA SOCIAL ACCELEERA AMB LA CRISI

**DINAMISME.** La capacitat de resistència de cooperatives i altres entitats i una sensibilitat més gran dels consumidors impulsen el seu creixement. **FUTUR.** La visibilització, la internacionalització i la consolidació de nous projectes són els reptes per als propers anys

PAULA MATEU  
BARCELONA

**E**conomia de sèrie B. O un àmbit marginal, més aviat pal·liatiu. Aquests són alguns dels tòpics que se senten sovint sobre l'economia social, una realitat desconeguda fins fa pocs anys per bona part de la societat -i encara ara per moltes persones-, però que ha mantingut un creixement constant des dels anys 80, quan van sorgir les primeres experiències, i que, gràcies a la capacitat de resistència de les entitats que en formen part i al canvi de mentalitat de molts usuaris i consumidors, s'ha estès i accelerat amb la crisi.

Però, què s'entén exactament per economia social? Jordi Garcia, un dels portaveus de la Xarxa d'Economia Solidària (XES), la defineix com un conjunt de pràctiques econòmiques -siguin de treball, de consum, de finances o monetàries- amb tres característiques bàsiques: no estan orientades a maximitzar beneficis, sinó a satisfer necessitats humanes, i prioritzen les persones; s'organitzen de manera democràtica i impliquen els treballadors en les decisions; i tenen allò que s'anomena responsabilitat social, és a dir, un compromís amb l'entorn social i ambiental. Això es concreta, segons comenta, en diferents formes jurídiques (cooperatives -les més representatives-, empreses d'inserció, centres especials de treball, societats laborals, associacions o fundacions), però també en projectes col·lectius o pràctiques individuals sense fórmula jurídica (per exemple, els grups de consum, una dinàmica en ebullició).

Tot el que s'hi pot encabir es considera economia social. I, segons experts i fonts del sector, ha

## LES XIFRES

**12%**

### PIB

És el pes de l'economia social, que factura més de 145.000 milions a tot l'Estat espanyol.

**42.684**

### Entitats

És el nombre d'entitats d'economia social que existeixen a l'Estat segons Cepes.

**2,5**

### Milions de treballadors

És el nombre de persones relacionades econòmicament amb el conjunt d'entitats d'economia social existents a l'Estat.

agafat embranzida en els darrers anys. Tots aclareixen, però, que això no vol dir que l'activitat de les entitats de l'economia social no s'hagi vist afectada per problemes amb els quals s'han trobat les empreses mercantils i el sector públic. "La diferència ha estat que, encara que la facturació els hagi baixat, han resistit més", afirma el catedràtic d'economia financera i comptabilitat de la UPF Oriol Amat.

La capacitat d'aguantar d'aquestes societats, reflectida en el manteniment del nombre d'entitats i del l'ocupació, està determinada per les seves característiques. Així, com que no busquen només maximitzar els beneficis, prioritzen el manteniment de llocs de treball. A més, entitats com ara les cooperatives tenen més capacitat d'autoregular-se. Perfecto Alonso, president de la Federació de Cooperatives de Treball Associat de Cata-

lunya, argumenta que són més àgils a l'hora de prendre mesures com la baixada de sous o l'augment de la jornada laboral. No estan *encotillats* per convenis col·lectius, només cal una reunió i es decideix. Aquesta resistència s'aconsegueix també a costa de sacrificis dels treballadors, però aquests són, a la vegada, propietaris, i estan disposats a fer-los, entre altres coses, perquè saben que, quan passin les dificultats, estarà també en les seves mans restituir les condicions.

Amat creu que, encara que en altres entitats els treballadors no en siguin propietaris, també hi ha una major implicació i s'accepten millor els canvis en les condicions laborals. "Quan, en els anys bons, es prioritzen les persones, després, en moments de dificultats, els pots demanar sacrificis que permeten reduir costos", diu. I ho contraposa amb situacions com les que s'han viscut a Panrico, on els directius s'han apujat els sous i després demanen als empleats que tolerin retallades en

els seus.

No obstant això, l'evolució de les entitats d'economia social durant la crisi no ha estat uniforme, i el sector on cadascuna desenvolupa la seva activitat ha estat determinant en les diferències. Segons José Luis Monzón, president del Centre d'Informació i Documentació Europea d'Economia Pública, Social i Cooperativa (Ci-

## Les cooperatives són més flexibles i àgils a prendre mesures per reduir costos

riec) i catedràtic de la Universitat de València, aquelles que treballen en àmbits com ara la construcció han destruït llocs de treball -algunes, fins i tot, han desaparegut-, mentre que sectors com ara la sanitat o els serveis a les persones s'han comportat millor.

Més enllà que les ja existents han resistit els embats de la crisi,

## Les dificultats d'un referent

Si hi ha un gran referent a l'Estat en cooperativisme, és Mondragón. I el fet que una de les cooperatives del grup, Fagor Electrodomèstics, sol·licités concurs de creditors al novembre, va encendre algunes alarmes. Tot i això, el grup ha negat que els problemes de Fagor hagin posat en qüestió el projecte global del grup i ha explicat que no va atorgar els recursos financers demanats per l'empresa abans de sol·licitar el concurs perquè no veia viable la seva proposta i

considerava que el projecte no responia a les necessitats del mercat.

Des de Catalunya, el president de la Federació de Cooperatives de Treball Associat remarca les diferències entre el model de cooperativisme català i el de Mondragón. A més, remarca que el grup basc ha atès les persones que han perdut la feina a Fagor a través d'una oficina de recol·locació pròpia i, segons l'han informat des de Mondragón, prop de 1.000 ja han estat recol·locades.



Imatge de la planta que té a Santa Pau La Fageda

hi ha hagut dinamisme en la creació de noves cooperatives. Així ho constaten a la Direcció d'Economia Social i Cooperativa i Treball Autònom, des d'on s'apunta un lleuger creixement en el nombre de cooperatives. Si el desembre del 2009 n'hi havia a Catalunya 3.952, l'any passat es va tancar amb 4.170. Més de dues terceres parts d'aquestes són cooperatives de treball associat.

**NOU COOPERATIVISME.** L'increment del nombre de cooperatives no és nou en una situació de crisi econòmica. Xavier López, director general d'aquesta àrea, però, detecta una diferència respecte a ocasions anteriors. Segons explica, a la crisi dels 80, per exemple, van sorgir-ne moltes de noves fruit d'un procés de recuperació d'empreses mercantils que, quan estaven a punt de tancar per les dificultats econòmiques, eren reconvertides en cooperatives pels mateixos treballadors. Això va donar com a fruit referents del món del cooperativisme com ara Mol Matric o Servagraf. En canvi, a Catalunya, en els últims anys, no s'ha donat aquest fenomen. I





una de les cooperatives més destacades de Catalunya. ARXIU / LLUÍS SERRAT

no ho diu només López. Representants del sector com Alonso o Garcia corroboren aquesta tendència.

El portaveu de la XES ho justifica per diverses raons. En primer lloc, diu, la recuperació es donava sobretot en empreses industrials i "bona part de la indústria ja ens l'hem polit". Afegeix que, entre la que queda, hi ha moltes filials de multinacionals estrangeres i això complica el procés. Finalment, Garcia assegura que la classe treballadora no té ara la mateixa cultura organitzativa, de lluita col·lectiva, de resistència i d'emprenedoria que fa anys. Per la seva banda, el president de la Federació de Cooperatives de Treball Associat assegura que, amb l'actual normativa concursal, resulta molt més complicat que els treballadors recuperin una empresa mercantil. Segons Alonso, a la federació s'han adreçat molts grups de treballadors interessats a recuperar la seva empresa abans de la fallida, però no ho han pogut fer perquè els era impossible comprar la unitat productiva.

No obstant això, sí que s'ha donat algun cas. Per exemple, Inox-

grup, cooperativa que han tirat endavant un grup d'antics treballadors d'Inoxcrom que no van poder adjudicar-se la companyia en el procés de liquidació, però sí que van aconseguir la llicència de la marca. O Musicop, nascuda de la mà d'antics treballadors de l'escola de música de Mataró.

A la resta de l'Estat, en canvi, sí

que han proliferat les reconversions. Juan Antonio Pedreño, president de la Confederació Empresarial Espanyola d'Economia Social (Cepes), xifra en 75 el nombre d'empreses mercantils recuperades pels treballadors al llarg del darrer any, cosa que suposa la meitat dels casos que s'han donat a àmbit europeu. La majoria, se-

## Canvis legals i organitzatius

Onze anys després de l'aprovació de la llei de cooperatives, el govern ha decidit que és moment de revisar-la. El canvi normatiu era una demanda del mateix sector. No obstant això, algunes veus consideren que una revisió de la llei no és suficient i haurien preferit l'elaboració des de zero d'una nova legislació. Així ho pensa el president de la Federació de Cooperatives de Treball Associat de Catalunya, Perfecto Alonso. Segons diu, el text que prepara l'executiu català incorpora elements

positius, sobretot en el terreny de la gestió. No obstant això, lamenta que no aprofundeixi més en qüestions relacionades amb el finançament i, sobretot, que no talli d'arrel la possibilitat que es torni a donar un cas com el de la Cooperativa de l'Aldea.

No només el govern impulsa canvis. També el mateix sector. Un d'ells és el projecte de fusió de les federacions de cooperatives catalanes -excepte la de les agrícoles- que, segons Alonso, pot estar enllestit en uns mesos.

gons diu, estan situades a Euskadi, Navarra i Múrcia.

Amb tot, la majoria de noves cooperatives catalanes són projectes petits iniciats des de zero, responen a una dinàmica "molt creativa i emprenedora", segons Alonso. El president de la federació explica, a més, que moltes treballen en sectors d'activitat en els quals, fins fa poc, no eren habituals les cooperatives. Es refereix a àmbits com ara les noves tecnologies, l'energia, l'educació o la cultura.

Pel que fa a altres categories d'entitats de l'economia social, els CET i les empreses d'inserció han tingut un comportament similar a les cooperatives. En el cas dels CET, malgrat que han disminuït les vendes i les subvencions, s'han mantingut els llocs de treball. Sovint això s'ha fet gràcies a

### Hi ha hagut menys recuperacions per part dels treballadors i més nous projectes

ajustaments en salaris i condicions laborals, però amb la certesa que el més important era mantenir l'ocupació de les persones amb discapacitat, per a les quals resulta molt difícil aconseguir una altra feina després.

Les empreses d'inserció van experimentar un creixement important entre 2006 i 2012, segons les darreres dades oficials disponibles. A finals d'aquell any, a Catalunya n'hi havia unes 56, 39 de les quals eren actives. I, encara que el 2012 es va reduir lleugerament el nombre de treballadors, els anys precedents s'havia més que doblat. Anna Carballo, directora de l'Observatori d'Economia Social, destaca que el pes dels contractes amb altres empreses augmenta i, per tant, la seva viabilitat depèn cada cop menys dels ajuts de l'administració.

En canvi, el nombre de societats laborals ha disminuït significativament. El president del Ciriec ho atribueix al fet que moltes s'han reconvertit en empreses mercantils.

**EL CANVI SOCIAL.** L'altre factor que contribueix al creixement de l'economia social és el fet que la crisi ha provocat en part de la societat un desencant respecte a algunes fórmules econòmiques, empresarials, de consum o financeres tradicionals i sobre les quals no havia plantejat cap ombra de dubte fins fa poc. Aquest canvi de xip i presa de consciència de moltes persones ha estat detectat per l'administració, el sector i els experts. I ha afavorit el desenvolupament d'algunes alternatives. Cada cop més gent té sensibilitat envers els productes i serveis que ofereixen les entitats de l'econo-

mia social. Això ha fet que alguns s'hagin fet un lloc en botigues convencionals, que hagin sorgit grups de consum que compren directament productes als productors, sense la participació d'intermediaris o que algunes administracions incloguin clàusules socials en els concursos -la Generalitat ho fa, però el govern de l'Estat, no-.

Entre les iniciatives que més s'han accelerat amb la crisi, hi ha les finances ètiques. La percepció negativa respecte al sistema financer ha generat un cert rebuig social cap a les grans entitats. Això ha provocat que moltes persones hagin optat per destinar els seus estalvis, o almenys una part, a entitats com ara Triodos, Fiare, o la catalana Coop57. O les alternatives energètiques com Som Energia, una cooperativa que ha tingut un degoteig constant de nous socis desencantats amb les grans energètiques.

**DESAFIAMENTS.** Amb aquesta tendència al creixement, els reptes de futur que es plantegen per a les entitats d'aquest àmbit són, segons Xavier López, la visibilització, el dimensionament i la internacionalització. "La gent ha de veure que el cooperativisme està molt present a la nostra vida i normalitzar-lo", declara. El problema amb què es troba el sector és que sovint no pot competir en publicitat i difusió amb grans empreses que fan inversions molt importants en aquests àmbits.

Des de la Cepes, Pedreño reconeix que cada cop més entitats entenen que "el futur és la internacionalització". Ara, més enllà de les cooperatives agràries, són

### El desencant provocat per la crisi ha afavorit el desenvolupament d'alternatives

poques les entitats que exporten els seus productes. Un dels *handicaps*, segons els experts, és el fet que moltes són del sector de serveis i els resulta més complicat vendre a fora.

Pel que fa al dimensionament, la solució que apunten des del mateix sector són les aliances estratègiques i la creació de xarxes d'entitats. És el que fan des de fa anys grups consolidats com ECOS, Xarxa Coop o Clade. David Cos, president d'aquest últim, es mostra convençut que aquesta manera de treballar comporta sinèrgies i ajuda a detectar noves oportunitats de negoci per a les entitats, a més que sovint fa possible poder arribar allà on sols no es pot. I, sobretot, destaca que la intercooperació és un dels principis del cooperativisme i, per tant, no s'ha de deixar en apunt teòric, sinó posar-lo en pràctica.



## FOCUS

# Laboratori d'idees

L'expansió de l'economia social l'ha convertit en un àmbit en ebullició des del qual s'han impulsat molts nous projectes

PAULA MATEU  
BARCELONA

El creixement de l'economia social ha animat moltes persones a pensar en nous projectes inspirats en els seus principis. Alguns són pràctiques informals, individuals o col·lectives. Per exemple, consumidors que s'agrupen per comprar productes directament a pagesos. En la vessant més formal, han proliferat noves societats amb un caire social, tant en sectors on tradicionalment n'hi havia hagut com en altres més innovadors. Segons Guernica Falcundo, de LabCoop, una incubadora d'entitats d'economia social, es troben amb dificultats com ara detectar una veta de mercat per desenvolupar la seva activitat i la manca de finançament. I tenen el repte d'assolir una bona gestió empresarial. Això no ha fet enrere alguns emprenedors socials, que s'han atrevit a tirar endavant el seu projecte.

1

## QUAN L'EMPRENEDORIA ÉS COOPERATIVA

A l'àrea de productes frescos dels establiments de Bon Preu es poden trobar, des de fa unes setmanes, fruites i verdures de 2147 Mans. És una cooperativa nascuda en el si de la Xarxa Agrosocial, una iniciativa impulsada per la Fundació Catalunya-La Pedrera i que agrupa entitats que treballen amb persones amb discapacitat en l'àmbit de l'agricultura ecològica. Segons la directora de l'àrea social de la fundació, Marta Torras, les entitats de la xarxa no venien els seus productes en grans superfícies i, en un moment donat, ho van plantejar com a solució per aconseguir augmentar el volum de negoci. Però van veure clar que només ho podien fer si agrupaven part d'aquestes entitats en una cooperativa que oferís productes amb una marca comuna i que centralitzés els serveis financers i comercials i la direcció estratègica. De moment, hi treballen més de mil persones.

Per la seva banda, Inoxgrup va començar a funcionar el mes de novembre passat gràcies a antics

treballadors d'Inoxcrom que, tot i no adjudicar-se la companyia quan es va resoldre el concurs de creditors, van aconseguir la llicència de la marca -cedida per un antic propietari-. A partir d'això, van decidir formar una cooperativa que, de moment, importa productes d'Àsia i Europa, i els ven a l'Estat espanyol, però que aspira a fabricar a Catalunya el seu propi material d'oficina. De moment, són només cinc socis treballadors, però, si aconseguixen tornar a fabricar a Catalunya, se'n podrien incorporar molts més -Inoxcrom havia arribat a tenir 380 empleats-. Aquest és, segons un dels actuals socis, Jordi Villanueva, l'objectiu últim.

El cas de Musicop és similar. Va néixer fa dos anys quan l'Ajuntament de Mataró va desmuntar el model de l'escola de música municipal tal com havia funcionat fins llavors. Els 40 professors, que, segons el director, Ignasi Gómez, ja funcionaven d'una manera propera al cooperativisme, van decidir crear una cooperativa per presentar-se al concurs públic en què s'havia de triar la gestora de l'equipament. Van guanyar aquell i quatre més en altres localitats i ja donen feina a unes 80 persones (35 són sòcies).

2

## CONSUMIR EVITANT ELS INTERMEDIARIS

Fa ja més de cinc anys que un grup de gent de l'ateneu La Torna, al barri de Gràcia de Barcelona, van pensar que, malgrat que els era fàcil comprar productes ecològics en establiments del seu entorn, estaria bé fer un pas més i adquirir-los directament als productors, saltant els intermediaris. "No teníem l'objectiu només de consumir ecològic, sinó de portar a la pràctica una altra manera d'entendre el consum." Així explica Cristina Pons, una de les persones que el va viure de prop, el naixement de Pinyol Vermell.

Al llarg d'aquest temps el projecte s'ha consolidat i no només s'agrupen per comprar fruita i verdura, sinó que la cartera de productes ha anat augmentant. Això sí, en tots els casos es mante-



Treballadors de La Tavella (2147 Mans), concert d'una escola de Musicop i plaques de Som Energia. ARXIU



nen els criteris que es van fixar: cultiu i producció ecològics i tracte directe amb els pagesos i productors.

Un dels proveïdors de Pinyol Vermell és La Nansa, un projecte de dos amics de promoció d'enginyeria tècnica agrícola, l'Andreu i la Marta. "Sempre havíem volgut fer agricultura i no l'enteníem de cap altra manera", comenta la Marta. Quan es van decidir a tirar endavant La Nansa, van buscar associacions i col·lectius potencialment interessats. Tot i que, inicialment, pensaven que en serien més, proveeixen els socis de dos grups de consumidors -entre ells, Pinyol Vermell-. La resta dels clients són consumidors individuals als quals fan arribar els seus cistells, una opció en la qual s'ha acabat fonamentant el gruix del seu negoci.

3

## FINANCES I ÈTICA PODEN ANAR DE BRACET

Una de les modalitats que més han accelerat el seu creixement durant la crisi ha estat la de les finances ètiques. Gràcies, sobretot, a la percepció negativa que té bona part de la societat respecte

al sistema financer i a les entitats que el dominen. Amb aquest caldo de cultiu, entitats com Triodos Bank, Fiare, Caja Laboral o Coop 57 han incrementat el nombre de socis de manera exponencial i s'han consolidat.

Així ho constata Xavi Teis, de la catalana Coop57, que assegura que, mentre que el 2008, l'estalvi recollit era de 3,5 milions, l'any passat la xifra va superar els 20 milions. Aquesta cooperativa de serveis financers, creada el 1995 a partir d'un fons que els antics treballadors de l'editorial Bruguera van voler destinar a iniciatives socials i cooperatives quan van cobrar la indemnització pel tancament de l'empresa, ha concedit gairebé 35 milions en préstecs als seus socis de serveis -cooperatives, associacions o entitats del tercer sector- des del 2007. Aquests han passat de ser 250 a gairebé 600 en només cinc anys. Teis presumeix d'un comportament totalment oposat al de la banca tradicional, que ha tancat l'aixeta del crèdit.

Coop57 ha superat les fronteres catalanes i s'ha replicat a Aragó, Andalusia, Galícia i Madrid. Malgrat que formen part de la mateixa entitat, aquestes seccions territorials són autònomes i les impulsen entitats locals. Ara s'estudia desenvolupar també al País Valencià i a Euskadi.

4

## UNA ALTERNATIVA AL CONSUM ENERGÈTIC

Esdevenir una eina per transformar el sistema energètic col·lectivament és l'objectiu fundacional de Som Energia. Constituïda a Girona fa quatre anys, comercialitza energia elèctrica certificada com a renovable i, des de 2012, també en produeix. En total, ja ha invertit uns 3,5 milions d'euros que han servit per instal·lar vuit cobertes de plaques fotovoltaïques i construir una planta de biogàs que inaugura aquest mateix dissabte a Molle-russa. Segons un dels promotors, Marc Roselló, cada cop que el sistema elèctric és notícia -i sovint ho és negativament-, noten que augmenten els socis. Des de fa més d'un any, diu, entre 100 i 120 nous socis s'incorporen cada setmana. I, amb aquest ritme, ja en són 13.000.

Roselló valora que aquest creixement en el nombre de socis s'ha aconseguit sense recórrer a la publicitat, un aspecte en què, segons diu, no poden competir amb les grans energètiques. Tot s'ha fet gràcies al boca-orella i a les accions de difusió que fan els mateixos socis i els grups locals.



# La cadena Subway tria Catalunya per iniciar l'expansió a l'Estat

**CAPITALITAT.** La firma de menjar ràpid preveu tenir 60 restaurants oberts al Principat el 2020, 30 dels quals a Barcelona, on ara ja en té 12. **MARCA.** Auguren que la forta presència farà augmentar el reconeixement de la marca

CLARA RIBAS  
BARCELONA

La cadena de menjar ràpid Subway ha convertit Catalunya en el seu principal centre d'expansió i, des de l'any 2013, ha escollit Barcelona per consolidar el seu pla global d'ampliació a l'Estat espanyol on, l'any 2020, preveu haver obert un total de 500 restaurants. Actualment, dels 52 locals que hi ha a l'Estat, la cadena en té 17 a Catalunya, 14 d'ells a la demarcació de Barcelona, com els de Cornellà i l'Hospitalet, mentre que a la capital n'hi ha 12. Els tres restants són a l'aeroport de Girona, a la Jonquera i a Lloret de Mar.

El director d'expansió de Subway a Catalunya, Carlos Ávila, assegura que el pla d'ampliació preveu que al 2020 a Barcelona hi hagi 30 restaurants i 60 al Principat. Pel que fa a l'Estat, dels 52 actuals, el 2015 n'hi haurà 70, i el 2020, els citats 500. En la mateixa data, a Europa s'haurà arribat a més de 7.000 locals.

L'expansió, explica Ávila, es va iniciar el 2005 quan Subway va decidir instaurar l'estructura estàndard d'extensió a través d'agents de desenvolupament. A Catalunya ja hi havia una presència, però no tan organitzada com es desitjava, fins al punt que es va prendre la decisió de tancar un bon nombre dels restaurants que estaven en funcionament perquè, segons el portaveu de la cadena, "no estaven portats com nosaltres volíem".

La reorganització es va completar, i el 2009 van

## SUBWAY

### FACTURACIÓ

17 M€

### TREBALLADORS

520

### ANY DE FUNDACIÓ

1965

● La cadena de menjar ràpid més gran del món pel que fa a nombre d'establiments supera ja els 41.000 restaurants en 105 països, amb unes vendes globals de 14.000 milions. L'any 2013 va facturar a l'Estat espanyol 17 milions d'euros, fet que suposa un increment d'un 11,4% respecte a l'any anterior.



Carlos Ávila, director d'expansió de Subway a Catalunya, davant un local a Barcelona. QUIM PUIG

començar a créixer. Era en plena crisi, però, adverteix Ávila, "això va ser positiu des de dos punts de vista: el més obvi, perquè el mercat va canviar ja que molts consumidors van restringir despeses i Subway podia oferir un producte de qualitat a un preu inferior. D'altra banda, les ciutats, entre elles Barcelona, fins al 2008 vivien una situació immobiliària impossible i aconseguir un local a un preu raonable en una ubicació adequada no era fàcil", recorda.

Paral·lelament, el fet de ser un negoci de franquícia els feia atractius a possibles emprenedors. La cadena no obre restaurants corporatius, el seu sistema és 100% franquiciat i perso-

nes dedicades fins a aquell moment a altres sectors professionals van trobar-hi una alternativa. El sistema Subway es destaca dins

el sector de la franquícia perquè implica una inversió relativament baixa en comparació amb altres i la gestió del restaurant és

senzilla. Per això, també, tres de cada quatre franquiciats solen repetir amb la marca, recorda Ávila.

Pel que fa a ampliar pú-

blic, el portaveu diu que precisament s'han centrat a Barcelona amb l'objectiu de crear un nucli de presència que ajudi a desenvolupar el reconeixement de marca, el qual és encara baix, reconeix: "No estem en mitjans massius en publicitat. Treballem amb un màrqueting més localitzat al voltant de cada restaurant buscant consolidar la facturació i l'èxit de cada un dels franquiciats. Encara hi ha un percentatge de la població que no ha tingut una 'experiència Subway',

**El pla és d'àmbit europeu, zona on preveu tenir 7.000 restaurants oberts l'any 2020**

però nosaltres això ho veiem com una oportunitat."

El responsable de Subway té la certesa que aquesta oportunitat donarà fruits basant-se en resultats obtinguts en altres països: "Som la segona franquícia més gran a Europa. Hi ha països, com Gran Bretanya, on tenim més de 1.600 restaurants." Subway vol ser la cadena amb més franquícies a tots els mercats on és present i això ja és així a Rússia, Gran Bretanya mateix o el Brasil. "El fet que vagis creixent fa que el client augmenti el reconeixement de marca i això permet arribar a més rendibilitat amb un volum de clients inferior al que necessita la competència", conclou.

## ELS PRODUCTES

### Descobrint "l'experiència Subway"

Els productes Subway són una alternativa al menjar ràpid clàssic: cinc tipus de pa, molt diferent del de crosta dura usat aquí, i una gran varietat d'ingredients, amb els quals es poden preparar més de 2 milions de combinacions possibles d'entrepans, sempre

davant del consumidor, fet que, segons Ávila, li dona més frescor: "El client es prepara l'entrepà al seu gust amb el que li ve de gust en aquell moment." Més de la meitat del menú té menys de 6 grams de greix. La cadena ven cada dia a tot el món més de 8 milions

d'entrepans. Ávila compara "l'experiència Subway" amb la d'un restaurant japonès: "El peix és el mateix que el que es consumeix a Catalunya, però cuinat de manera diferent amb tot un altre ritus. El nostre cas és el mateix i només cal descobrir-lo."

ENGINYERS BCN

Curs

"L'envolupant tèrmica en edificis existents. 2a edició"

25, 26 i 27 de març, de 17 a 21 h

Més informació i inscripcions a:

[www.enginyersbcn.cat/curs-envolupant](http://www.enginyersbcn.cat/curs-envolupant)

[www.enginyersbcn.cat](http://www.enginyersbcn.cat)

Consell de Cent 365, 08009 Barcelona  
T 934 961 420, [ebcn@ebcn.cat](mailto:ebcn@ebcn.cat)

