

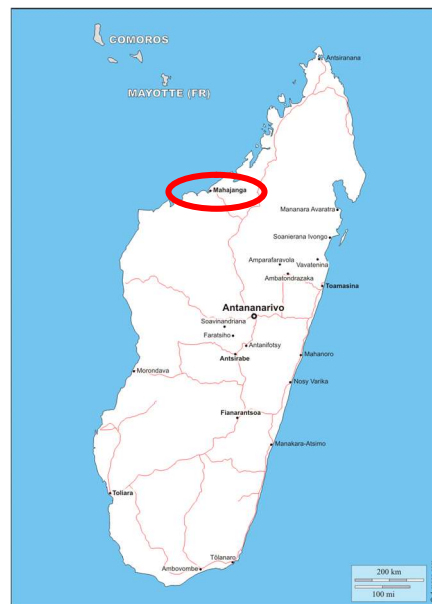
## Estudio de caso - Le Relais – Madagascar

### Consideraciones generales

*Este informe sintético proviene del estudio de una organización con la Scorecard de las Empresas Sociales (SBS) por sus siglas en inglés, desarrollada por la asociación CERISE y sus colaboradores. Para obtener más información, visite la página web de SBS: [www.cerise-sb.org](http://www.cerise-sb.org).*

### Presentación de Relais – Madagascar

- **Fecha de evaluación y de los datos presentados:** 12/2014
- **Nombre:** Le Relais – Madagascar (RM)
- **País:** Madagascar - Fianarantsoa
- **Año de inicio de las operaciones:** 2008
- **Proyecto social:** La visión de RM es promover una economía al servicio de la sociedad y no colocar a las personas al servicio de la economía.
- **Actividades:** Clasificar ropa de segunda mano y confección de prendas de vestir, fabricación de automóviles, recogida y compostaje de residuos municipales, descascarillado y comercialización de arroz de calidad, y hostelería.
- **Promotor del proyecto:** Le Relais France
- **Empleados:** 356 personas
- **Estatuto y gobernabilidad:** La estructura jurídica actual del conjunto es:
  - Le Relais-Francia (unión de SCOP en France) es propietaria de la Sociedad de Responsabilidad Limitada (SRL) Relais Madagascar;
  - La SRL Relais Madagascar ejecuta las actividades textiles, de recogida de residuos, de confección y además ha creado 2 SRL bajo la ley de Madagascar para el ensamblaje de coches y las actividades con el arroz;
  - La SRL Relais Madagascar tiene también 2 hoteles en Tulear y Ranomafana.



### Historia de Relais Madagascar

El gerente actual de RM llegó en el 2008 a Madagascar, enviado por Relais Francia para aplicar la deslocalización de la actividad de clasificación de ropa de segunda mano en el país. El cliente era un comerciante de Madagascar con orígenes indios (Sociedad MIEZAKA), con sede en Fianarantsoa. Querían realizar la selección de ropa de segunda mano a menor coste en Madagascar, ya que, hasta ese momento, se abastecía gracias a Relais Francia, con paquetes de ropa previamente seleccionada. De allí, se puso a disposición un pequeño local y un capital circulante de 3 meses para contratar a 15 personas identificadas entre la población vulnerable de la ciudad y así poder empezar con la actividad de selección y clasificación de la ropa. Hoy en día, la empresa está instalada en una antigua fábrica de coches y procesa 4.200 toneladas de tela al año. Los beneficios generados han permitido financiar el lanzamiento de otras actividades de RM: confección (250 piezas/mes), automóviles (1,5 coches/mes), arroz (500 toneladas de arroz en 2013), gestión de residuos (2900 toneladas desde 2013), hostelería (2 hoteles de lujo).



Source : <http://www.lerelais.mg/>

## Evaluación de Le Relais con la Scorecard de las Empresas Sociales

### Descripción general

El objetivo de RM en participar en la fase test de la Scorecard SBS, era tener una visión exterior sobre las prácticas de la empresa, en relación con su proyecto social y económico. Los proyectos realizados por la empresa son numerosos y todavía están formalizados. En este sentido, esta evaluación ayuda a alimentar el proceso de análisis interno. Resulto que sería interesante realizar, de manera regular, un balance para ver la evolución en los diferentes criterios e indicadores.

### Presentación de los resultados por dimensión

#### Objetivo

**Puntos fuertes:** La visión, la misión y los objetivos socioeconómicos de RM se comparten entre las personas entrevistadas (gerente, responsable de operaciones financieras, responsable de las actividades). El proyecto se halla en el objeto social de los estatutos de la SRL: “El objetivo de la empresa es el desarrollo de actividades económicas en Madagascar, en conformidad con el objetivo de Relais Francia, destinadas a financiar medidas de inserción social y de asistencia al desarrollo económico. Pero también actividades industriales, comerciales o financieras, y para bienes muebles o inmuebles que pueden estar unidos directamente o indirectamente a su objetivo social”.

Por ley, el respeto del objetivo social está asegurado por un único accionariado de Relais Francia, como única autoridad para cambiarlo.

El propósito del proyecto es la creación de actividades económicas viables, la generación de recursos y puestos de trabajo, todo ello respetando a la persona (transparencia, responsabilidad, respeto, solidaridad y colaboración). El resultado de esta estrategia en términos de empleo para la población más vulnerable, es significativo, especialmente para las actividades que permiten emplear personas sin formación (selección de ropa de segunda mano, confección, recogida y tratamiento de residuos domésticos). Existen actividades más complejas, como por ejemplo la producción de coches, la hostelería, que necesitan personas formadas (cocineros, ingenieros, mecánicos, etc.).

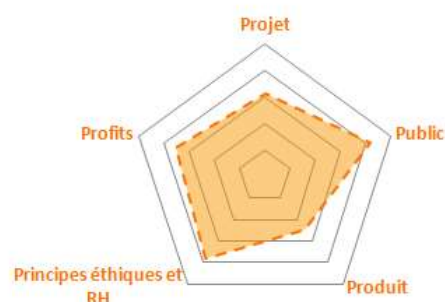
**Puntos débiles:** Falta aún formalizar ciertas prácticas en documentos de referencia (ej.: pacto de accionarios entre RM, Relais Francia, Sociedad MIEZAKA, derechos sociales y económicos, etc.).

Los Sistemas de Gestión de la Calidad, todavía en proceso de redacción, pretende llenar este vacío formalizando, de forma armonizada, el marco de referencia estratégica, las prácticas, y las terminologías. Por otro lado, falta un marco de análisis común de criterios sociales (número de empleos creados para las poblaciones vulnerables), económicos (intensidad del

#### Le Relais Madagascar

##### MADAGASCAR

TOTAL	69%
1 Projet	63%
2 Public	83%
3 Produit	50%
5 Principes éthiques et RH	77%
6 Profits	71%



capital), de la apropiación potencial de los empleados a largo plazo (por ejemplo, el grado de complejidad de metodológico, tecnológico, financiero y de gestión, etc.) para decidir si aprovechar o no, la oportunidad de la actividad económica en los que invertir, de acuerdo con los objetivos y principios de acción RM. Las decisiones de inversión se toman de manera relativamente centralizada, por el gerente y con conocimiento limitado de las posibilidades de lograr los objetivos sociales de RM (caso de la hostelería, y de la fábrica de arroz).

## Público

**Puntos fuertes:** El público objetivo son los empleados de RM, destinado en primer lugar a las poblaciones vulnerables de Fianarantsoa o a los alrededores de los lugares de actividad (hotel Moringa en Tuléar y hotel Thermes en Ranomafana). Las personas que viven en la calle o que viven de la recogida de residuos, los huérfanos de los centros de acogida, las personas con discapacidad, etc. constituyen la mayor parte de los empleados de RM. La presencia de personas que no se encuentran en situación de exclusión o que tienen una cualificación, en las distintas actividades, tiene múltiples funciones y beneficios.

Además de garantizar las competencias técnicas, administrativas y económicas necesarias para la gestión y desarrollo de la empresa, permite también asegurar el empleo y la supervisión de los empleados con poca formación. Por último, esta coexistencia de grupos sociales contribuye a la reducción de la exclusión social y proporciona referencias curso de vida de los desfavorecidos y marginados. Por otro lado, la coexistencia de grupos sociales contribuye a la reducción de la exclusión social y proporciona referencias de la trayectoria de vida a las personas desfavorecidas y marginalizadas.

**Puntos débiles:** El enfoque y los resultados de la inserción a través del empleo, de las poblaciones vulnerables están poco documentadas. El proceso de identificación de las personas vulnerables, para la contratación de empleados, se basa únicamente en entrevistas durante las cuales se tiene en cuenta, en términos de necesidades actuales y futuras de la empresa, la situación de vulnerabilidad y la trayectoria, la eficacia de la persona, su capacidad de proyección en el futuro se evalúa a la luz de las necesidades actuales y futuro de la empresa. No se basa en un conjunto de criterios adoptados, que permiten por ejemplo calificar o dirigirse a una población específica. No se hace un seguimiento estadístico de los efectos sobre el empleo de personas vulnerables y sobre sus familias (desendeudamiento, acceso a una vivienda, sanidad, alimentación, educación, alcoholismo, violencia, etc.) a pesar de que sean datos fundamentales para demostrar la relevancia y la eficacia del enfoque de RM a nivel socioeconómico. Por otra parte, conceptualmente, el proceso, que hasta el momento no ha sido cuestionado, es "desigual" ya que un empleado que lleva varios años, probablemente haya salido de una posición inicial de vulnerabilidad. Lógicamente, podría de este modo, "volar por su cuenta" y dejar su puesto a una nueva persona que sea "relativamente" más vulnerable.

## Productos y servicios

Los productos y servicios están dirigidos estratégicamente en función de la capacidad que tienen en emplear a poblaciones vulnerables, y al mismo tiempo en generar beneficios, que luego serán reinvertidos para dinamizar el empleo de estas personas a largo plazo. Los puntos fuertes (PF) y puntos débiles (PD) de las distintas actividades son:

- **Ropa de segunda mano:** (PF) la deslocalización de la selección de ropa de segunda mano en Madagascar ha generado un alto valor agregado a nivel local, para reinvertir en nuevas actividades generadoras de empleo. Esta actividad nos permite ofrecer una amplia gama de ropa de calidad, y así llegar a una gran variedad de personas en función de sus ingresos. (PF) Sin embargo, la compañía MIEZAKA es el único cliente de RM, que - en caso de retirada (sea cual sea la razón) - debilita el equilibrio general. Por otra parte, la venta de ropa de segunda mano a gran escala y a bajo precio puede obstaculizar la posible aparición de una industria de la confección local.
- **Confección y creación:** (PF) la actividad permite valorar la tela y los materiales usados que de otro modo serían desechados. (PF) Sin embargo, la actividad no es todavía está en el equilibrio. Este dependerá de la evolución de la alianza comercial con la compañía francesa ZAZABRACADABRA, que se dirige principalmente a una clientela acomodada y sensibilizada con la economía solidaria.

- **Arroz:** (PF) El arroz estándar del sistema colector, se vende a precios fijos, para los organismos sociales (escuelas, hospitales, centros de sanidad, etc.). Pero el sistema no mejora el precio que se paga a los productores. Por otra parte, el arroz “justo” de mejor calidad, aunque producido en pequeñas cantidades, está dirigido a una población acomodada, ya que el precio es más elevado. Esto permite pagar salarios más elevados a los agricultores, en comparación con el arroz vendido en el circuito convencional. (PF) RM realiza el difícil aprendizaje de la conducta de una actividad que asemeja a un proyecto de desarrollo agrícola. El volumen es aún demasiado bajo para tener un impacto positivo en la economía doméstica de los hogares agrícolas. La rentabilidad del molino arrocero está relacionada con la temporada agrícola que depende de las variaciones climáticas. Una caída de la producción de arroz puede tener un fuerte impacto en el resultado final de RM, como fue el caso en el 2012 (resultado consolidado de -17 Millones de Ariary, es decir -5 300 €).
- **Coches:** (PF) La producción de coches en Madagascar se centra en un segmento del mercado de gama baja, utilizando tecnologías accesibles y fácilmente reparables, democratizando así el acceso a los vehículos de producción local, fiables y económicos. (PF) Esta actividad aún no ha encontrado el equilibrio, pero el equipo de RM prevé, que con el lanzamiento del 4x4 Mazana II en el año 2016, genere un fuerte entusiasmo en el país para lograr el equilibrio. Se requerirá una inversión externa para fijar una línea de producción y lograr una tasa de producción de un coche por día en 2020 y generar así un impacto significativo.
- **Residuos domésticos:** (PF) La actividad ofrece un modelo duradero e innovador de recogida y tratamiento de residuos urbanos en Madagascar. En materia de sanidad, el tratamiento de residuos permite atenuar las deficiencias de los servicios de recogida y alcantarillado de la comunidad de Fianarantsoa. En términos medioambientales, esta actividad, permite el establecimiento de una cadena de proximidad, de abono orgánico, autorizado para la agricultura orgánica que respete el medio ambiente (aplicación del estudio de impacto ambiental, enterramiento de residuos no degradables de acuerdo con las normativas de emisiones). RM considera que la actividad es rentable, y se prevé pasar de 13 contenedores actualmente recolectados a 104 (de los cuales 60 todavía se tienen que construir). (PF) Sin embargo, la principal debilidad es la insolvencia de la ciudad que no cumpla con sus facturas (16 millones de atrasos AR), esto penaliza las opciones de efectivo y de expansión. La extensión del modelo en otros distritos urbanos también se enfrenta a cuestionamientos de los actores más poderosos en este sector (existencia de intereses económicos y políticos significativos), incluso si la calidad de su prestación deja que desear, y que no cubren los procesos de tratamiento.
- **Hostelería:** (PF) Se considera que los hoteles deben generar una actividad que genere un beneficio considerable a largo plazo, y que permita consolidar los recursos y las actividades del grupo RM en su conjunto, haciendo que este sea menos dependiente económicamente de la única actividad, recogida de ropa de segunda mano. (PF) Los hoteles representan una inversión importante. Focalizándose en una clientela turística y acomodada de Madagascar, su rentabilidad depende de la situación sociopolítica y de seguridad en el país. Por otro lado, el contenido social (empleos de personas vulnerables y el efecto en la economía local) es a estas alturas apenas perceptible.

## Políticas de RRHH

(PF) Los empleados están registrados y son remunerados basándose en una encuesta sobre los medios de subsistencia mínimos que permite a una familia vivir con dignidad (por encima del salario mínimo). Los rangos salariales van de 1 a 5 (sin tener en cuenta el salario del gerente que es asalariado en Francia), y la escala salarial es conocida por todos, excepto los salarios, que se mantienen confidenciales. Se ofrece cotizaciones sociales (pensiones, sanidad) a los empleados. En el marco de la mutua sanitaria, suscrita por RM, un médico realiza consultas gratuitas a los empleados, cada dos semanas. La mutua permite el acceso a medicamentos básicos y asistencia dental. Por otro lado, la mutua interna (Caisse Tia utilizada por los empleados, RM y para los recursos de ciertas actividades) da el derecho al 70% de los gastos de sanidad excepcionales (casos graves) y ofrece también acceso a préstamos sin intereses. Los empleados también benefician de otros servicios: acceso diario al comedor, distribución de kits escolares a la hora de ingresar, cestas de navidad, un saco de arroz por empleados durante el periodo de escasez (enero de cada año). La gestión local se basa en realizar dos entrevistas formales al año y un seguimiento informal para los responsables de actividades. La democracia corporativa es real y se materializa a diferentes niveles: encuesta / votar cada 2 años, permitiendo a los empleados dar su opinión sobre el gerente y su plan de negocios; comité de empleados FIARO asegurando el respeto de la ética de RELAIS dentro de la empresa; reunión mensual de

información general para todos los empleados y reuniones semanales por división de negocios y / o equipos; la participación de los responsables de actividades en las oficinas de pilotaje. (PF) Las formaciones a los empleados no están eficazmente estructuradas (no hay un diagnóstico de las necesidades, no hay una política precisa, ni tampoco un presupuesto predefinido). La política de seguridad de la empresa, a pesar de la existencia de un comité de higiene, de seguridad y de condiciones de trabajo (CHSCT) desde 2010, teniendo en cuenta los riesgos de seguridad y salud existentes (uso de máquinas y herramientas, polvo derivado de las máquinas, recogida y clasificación de residuos, etc.), todavía es poco eficaz. La democracia corporativa se refiere esencialmente al control operativo y la vida en la empresa, pero no se refiere a las decisiones estratégicas que son exclusivamente del Director en relación con la empresa matriz.

### Principios éticos

Los valores incorporados en la empresa, como fuente de motivación y sentido de la acción son: (i) los valores Emmaüs : el trabajo, la acogida, la solidaridad ; (ii) los valores de la sociedad de Madagascar : Fiavahana, Firaisaikina<sup>1</sup> ; (iii) los valores de Relais : autofinanciamiento, democracia corporativa y transparencia.

### Beneficio

(PF) La distribución de los beneficios está encuadrada por los estatutos de la SRL (10% del capital, 5% para la reserva legal atribuida al único accionista, el Relais Francia). El Relais Francia es el único que está autorizado para distribuir beneficios. En la práctica, la asignación de los beneficios se realiza de acuerdo a varias opciones que se pueden combinar, la inversión en nuevas actividades, el pago a los empleados como parte de la política salarial, la transferencia de recursos una actividad en déficit o cuyo desarrollo sea lento, pero que sea altamente inclusiva. (PF) En la actualidad, sólo la actividad de clasificación de ropa de segunda mano, altamente excedentaria, financia otras actividades, mientras que se conviertan también en actividades excedentarias. Además, esta actividad depende, desde su origen, de un solo cliente: la sociedad MIEZAKA.

### Alianza (opcional)

(PF) La alianza con la sociedad MIEZAKA permitió el desarrollo de RM en Madagascar. Esta unión, permitió la inyección de capital inicial para comenzar las actividades de RM, la garantía de la actividad económica (contrato para la clasificación de ropa de segunda mano) sobre el cual construir el plan de negocios de RM, identificar oportunidades y poner en marcha la mayoría otras actividades, gracias a la posibilidad de adquirir tierras (el molino de arroz, hotel), activar sus redes para acceder a los mercados (recogida de residuos domésticos), o asegurar la promoción (visita del Presidente de la República a la fábrica de automóviles a finales de 2014).

(PF) El director de la sociedad MIEZAKA tenía la mayor parte del capital inmobiliario para los terrenos y algunos edificios (hoteles) hasta finales del 2013. No estaba presente en la gobernabilidad de RM, dejando así la responsabilidad de las decisiones y el control al gerente. [Nota: La empresa MIEZAKA ya no es propietaria de la tierra para dejarlas a una asociación de empleados creada desde finales del 2014 y desde entonces accionista de una Sociedad Comercial Inmobiliaria para acceder a la propiedad del suelo]. Esto lleva a dos observaciones: (i) que el socio nunca pidió que se le devolviera su capital invertido; si no ser así, RM no hubiese podido desarrollar las actividades existentes hoy en día (ii) las características en cuanto a la confianza y al rendimiento del capital fijo de esta alianza son tales, que hace que el enfoque RM sea único y difícilmente reproducibles en otras empresas.

---

<sup>1</sup> Fiavahana : Identidad ; Firaisaikina : unión, solidaridad.



## Complemento: Puntos de interés de Relais Madagascar como Empresa Social

**Fabricación de automóviles:** Los coches Karenjy se desarrollaron en la década de 1980 bajo la presidencia Ratsiraka, por el IMI (Instituto Malgasy de Innovación). Se produjeron un centenar de coches Karenjy de 1985 a 1990. La producción se paró en 1993 con la llegada del nuevo presidente Zafy. La fábrica fue puesta bajo protección legal, cerrada durante 15 años (fuente: <http://fr.wikipedia.org/wiki/Karenjy>). En 2009 la fábrica de automóviles Karenjy fue comprada por RM para utilizarla para la actividad de selección de ropa de segunda mano. La compra incluía todos los activos que existían en el momento del cierre de la planta, es decir, 40 vehículos completos, unos sesenta en proceso de ensamblaje y todas la maquinaria y herramientas. El director pensó inicialmente en revender el conjunto de piezas, pero resultó que los automóviles ya terminados aun funcionaban. De allí, surgió la idea de volver a adquirir las competencias de manufactura - a través el desmontaje, la revisión y el montaje de automóviles terminados - y aumentar la producción y venta de automóviles a partir del stock existente. Hoy en día se está probando el prototipo de un nuevo modelo 4x4 (Mazana II), y el inicio de su producción en masa está prevista para enero de 2016, con el objetivo de alcanzar la producción de un vehículo al día, a finales del 2020. Cabe decir que la fábrica tiene también una planta de fabricación de material de cultivo con tracción animal.

El análisis de estas prácticas y de los resultados de RM, permiten proponer nuevas pistas de mejora:

- Dar prioridad a la consolidación económica y las prácticas sociales a través de:
  - Mejora del marco de toma de decisiones para aumentar el desempeño social de RM a través de:
    - La formalización de criterios de contratación entre las poblaciones vulnerables,
    - El seguimiento socioeconómico de grupos vulnerables y del impacto del empleo en los hogares,
    - La definición de criterios de decisión (socioeconómicos, técnicas metodológicas) para participar en una nueva actividad económica.
  - El desarrollo de la democracia económica a través de:
    - El desarrollo progresivo de una gerencia intermedia, con gerentes nacionales (ya sea por promoción interna o mediante la contratación externa)
    - La retirada progresiva de la función del gerente en determinadas funciones operativas para poner los gerentes nacionales, a través de la formalización de procedimientos y herramientas de gestión compartidas,
    - Identificar las áreas estratégicas y técnicas, donde se otorgará el poder real de co-diseño y co-decisión de los empleados con los gerentes (seguridad en el trabajo, tiempo de trabajo, lugares de capacitación y "ExtraPro" la remuneración, etc.);
    - Desde el lugar de SMQ, la formalización de las prácticas económicas de la democracia (Carta, pacto de inversores, gobernabilidad, manuales de procedimientos, etc.);
  - El diseño e implementación de políticas de formación adecuadas a las necesidades de los beneficiarios y el futuro de la RM.
- En base a la consolidación y formalización de las prácticas y los resultados en términos de desarrollo social y el rendimiento tecno económico, sería interesante realizar un trabajo de difusión de la imagen de la empresa social para suscitar interés de nuevos inversores que podrían invertir sin esperar un retorno de los dividendos, y también para defender los intereses de RM (por ejemplo, cobrar las deudas de la ciudad de Fianarantsoa por la recogida de residuos domésticos).
- En cuanto a los recursos humanos, se recomienda crear un puesto dedicado exclusivamente a la dimensión social y de asignar recursos suficientes con el fin de implementar las diversas acciones sugeridas anteriormente, de acuerdo con un plan de acción y con una energía comparable a las actividades productivas. En la situación actual, estas funciones se comparten entre el gerente, el responsable de actividades financieras y el responsable de cada centro (además de las funciones productivas y de gestión de cada uno) parece no ser suficientemente eficaz. Cabe señalar que estas pistas reflejan la situación observada y analizada en diciembre de 2014. Es posible que esta situación haya evolucionado desde entonces.