

La Fageda¹

Susana Domingo Pérez

Departamento de Economía y Empresa de la Universidad Pompeu Fabra.

Resumen

La Fageda es una cooperativa catalana con éxito que integrada verticalmente produce tanto la leche como los yogures que después comercializa básicamente en los grandes centros de distribución de Cataluña. La empresa fue creada con un objetivo social que era el de integrar personas con discapacidades psíquica de la zona de la Garrotxa. Este objetivo ha sido totalmente logrado y a además la empresa compite en el mercado de los yogures con dos grandes multinacionales del sector. Por otra parte en el caso se identifican cuales han sido los principales factores que han llevado la empresa al éxito.

Palabras clave

Creación, equipo, idea, financiación, motivación, cooperativa, inserción social, responsabilidad social corporativa.

1. Introducción

La Fageda es una cooperativa creada en La Garrotxa (Girona) el año 1982 con el objetivo de contribuir a sacar las personas con enfermedad mental de su drama personal y del inevitable aislamiento social que sufren.

¹ La autora agradece a la empresa La Fageda la información facilitada y a Oriol Amat la colaboración para la preparación de este caso.

La cooperativa fue creada por Cristobal Colón, actual presidente, con la colaboración del Dr. Torrell, jefe de psiquiatría del hospital de Girona. Cuando se creó La Fageda, los enfermos mentales de la comarca estaban totalmente marginados y encerrados en los psiquiátricos. Para cambiar esto, La Fageda puso en marcha una experiencia piloto con el fin de que personas con discapacidades psíquicas dispusiesen de un puesto de trabajo digno.

2. Breve historia

En 1984, con la colaboración de la Administración Pública y de una entidad bancaria, adquieren la finca agrícola “Mas Els Casals”, con la intención de centrar las actividades empresariales en el ámbito agropecuario. Esto se hizo así, porque se consideraba que el trabajo con la naturaleza, con seres vivos (animales y plantas) daría un significado a la empresa social que se quería construir. En 1985 se inician los trabajos de ganadería y en 1987 los de viverismo. Con estas tres actividades empresariales se construye el proyecto. Paralelamente, en el año 1984 se abrieron los servicios residenciales con el objetivo de resolver una necesidad vital de los usuarios, al mismo tiempo que se ponía en funcionamiento el Servicio de Terapia Ocupacional, que ofrecía asistencia a las personas con un nivel de discapacidad más grave. En 1992, con la incorporación de la normativa europea a la legislación española, se implantaron las cuotas a la producción lechera, lo cual llevaba a cientos de productores al abandono de la actividad. La situación productiva de La Fageda dentro la ganadería también estaba amenazada por esta nueva situación, que podía implicar el abandono de las actividades y, como consecuencia, la destrucción de los puestos de trabajo. Ante esta situación se decide rediseñar la estrategia de la cooperativa e iniciar el proyecto de fabricar yogures con la leche producida en la propia granja, proyecto que reunía tres elementos fundamentales: primero, se garantizaba la continuidad de la actividad ganadera, segundo, se seguirían creando puestos de trabajo y por último, se reforzaban los aspectos cualitativos del proyecto en su globalidad.

3. La figura del emprendedor

A los 13 años, Cristóbal Colon pierde a su padre y empieza a trabajar como aprendiz de sastre en la empresa familiar, pero pronto se da cuenta que éste no es su mundo y decide pasar al campo de la psiquiatría. Tras trabajar en diferentes centros psiquiátricos y estudiar la carrera de Psicología,

Figura 1: Logotipo de La Fageda.

en 1982 se traslada a la Garrotxa por motivos personales con su mujer e inicia la aventura de La Fageda. Eran 14 enfermos mentales y dos psicólogos que salieron del hospital psiquiátrico de Girona con la intención de montar una empresa. Según el sr. Colón, montaron la empresa en orden inverso al que haría cualquier empresario. Se montó la empresa porque querían contratar unos trabajadores y después buscaron un proyecto empresarial. Al cabo de 22 años suman más de 200 trabajadores y es la tercera empresa fabricante de yogures de Cataluña.

Para Cristóbal Colón existen 5 claves que debe cumplir un emprendedor con éxito:

1. Tener clara la idea de que la dignidad de la persona es un elemento fundamental.
2. Tener una voluntad de hierro para tirar adelante el proyecto.
3. Ver las oportunidades, mas que los problemas.
4. Ser realista: humildad, realismo y objetividad.
5. Sumar los esfuerzos de todas las personas que están dentro de la organización.

Estamos ante un emprendedor que combina los aspectos sociales y económicos.

4. Aspectos sociales

En sus 22 años de existencia La Fageda ha resuelto la problemática social para la cual fue creada. Facilita trabajo y vivienda, o sea, intenta

dar sentido a las vidas de todas las personas adultas de la Garotxa que sufren discapacidad psíquica o trastornos mentales severos. En La Fageda trabajan 120 usuarios y 80 profesionales. Hoy por hoy, no hay nadie en esta comarca que se encuentre en estas condiciones y no tenga trabajo. Es un hecho único, como mínimo en España. Todo el mundo tiene cabida en La Fageda, desde los disminuidos psíquicos leves hasta los enfermos mentales severos, los psicóticos, los esquizofrénicos... De hecho, se distinguen tres grupos, en función, no de las características intrínsecas de las personas que se querían incorporar al proyecto, sino de sus capacidades para adaptarse:

- Las personas que tienen la suficiente capacidad y condiciones para entrar a trabajar en empresas ordinarias.
- Las personas que, incluso con sus carencias psíquicas o físicas, están en condiciones de incorporarse a una actividad productiva.
- Las personas que no se encuentran en condiciones por realizar actividades productivas.

Actualmente La Fageda atiende un total de 120 personas con discapacidad o enfermedad mental, cubriendo, como se ha dicho, el conjunto de demandas de trabajo de estos colectivos. La Fageda ha creado una empresa de jardinería que da servicio a la mayor parte de los municipios de la comarca y al Parque Natural de la Zona Volcánica de la Garotxa y la granja de vacas lecheras más grande de la comarca. Desde el año 1992 está construyendo una marca de productos lácteos, siendo el tercer fabricante de yogur de Cataluña. La Fageda intenta aportar una solución global a sus trabajadores. Quienes se jubilan, pueden continuar yendo a la cooperativa a través de su Club Social. Del mismo modo, aquellos usuarios que no tienen familia o la familia de los cuales no los puede atender, viven en pisos tutelados en el centro de la localidad de Olot. Asimismo La Fageda les ofrece actividades de ocio. Las cerca de 80 personas que se benefician del régimen de Centro Especial de Trabajo están repartidas entre las cuatro actividades productivas que desarrolla La Fageda. Se trata de disminuidos o enfermos mentales que pueden incorporarse a un trabajo productivo. Están contratados, cobran sueldo y pagan cotizaciones sociales. Las otras 40 personas que no reúnen las condiciones para trabajar en un proceso productivo, desarrollan tareas propias del Servicio de Terapia Ocupacional.

De las personas antes mencionadas, 35 viven en los hogares-residencia, especialmente adaptadas y equipadas para atender este colectivo a partir de las 18h de lunes a viernes y durante todo el fin de semana. Con el

fin de cubrir los tiempos libres, también se desarrollan actividades de ocio y esparcimiento. Creemos importante destacar que todas las actividades asistenciales están coordinadas por el Consorcio de Servicios Sociales de la comarca de La Garotxa, desde dónde se trabaja en equipo y de forma coordinada con todos los agentes que intervienen de forma directa o indirecta en la problemática de los colectivos se atienden: instituciones pedagógicas, psicosanitarias y familiares.

Figura 2: Principales magnitudes de la Fageda 2005

Número total de trabajadores y personas asistidas	203
Ratio usuarios / profesionales	70%
Personas en residencia	40
Yogurts producidos al año	30.000.000
Número de vacas (granja de vaca de leche)	500

5. Líneas de actividad empresarial

Con respecto al ámbito empresarial, hay cuatro actividades que se desarrollan satisfactoriamente, tanto en el aspecto económico como en el aspecto social social/terapéutico:

- La sección de jardinería supone cerca del 80% de la actividad de jardinería urbana de la comarca, cosa que implica una muy buena colaboración con la Administración Local, trabajando en la mayoría de ayuntamientos de la Garotxa. Es una de las empresas más importantes del sector y es una actividad con un alto contenido de integración social.
- El vivero de planta autóctona se dedica a la producción de aproximadamente 1.500.000 de plantas al año, destinadas a la restauración paisajística y a la reforestación, que suministran a clientes de todo el estado.
- La granja de vacas tiene una capacidad de producción de 2.000.000 de litros de leche al año y alberga un total de 500 reses, siendo ordeñadas 250 vacas adultas. Es la explotación más grande de la comarca.
- La fábrica de yogures (ahora hace 10 años de su puesta en marcha) está produciendo 30.000.000 unidades al año. En la actualidad es la actividad más importante en términos económicos de la Cooperativa La Fageda, aportando un 80% de la facturación total.

- Los lácteos de La Fageda se comercializan en las principales empresas de distribución y en instituciones hospitalarias. “El yogur de granja” ha conseguido hasta ahora una buena penetración en el mercado, como marca de productos catalanes de gran calidad.

Estamos ante una empresa diversificada en productos y a la vez integrada verticalmente produciendo la leche y los derivados lácticos como son los yogures.

6. Organización

En el área organizacional, La Fageda cuenta con unas modernas instalaciones, homologadas desde el mismo momento de su fundación, por la Unión Europea, y avaladas por la Certificación de Calidad ISO – 9001-2000 para poder seguir el proceso productivo. Está considerada como una “explotación agraria prioritaria” que es una certificación que otorga el departamento de Agricultura de la Generalitat de Cataluña. Por otra parte se ha acogido al sistema Leader Plus de la UE en dos de sus convocatorias y han obtenido ayudas después de un proceso de evaluación y de realización de programas de mejora. La sociedad está estructurada alrededor de 3 entidades jurídicas:

- Cooperativa La Fageda. Es propiedad de los trabajadores (discapacidades psíquicos/o enfermos mentales) que al empezar a trabajar automáticamente son propietarios, después del pago de una cuota de 30 euros.
- Fundación SAG, formado por un grupo de psicólogos que siguen personal y laboralmente a cada trabajador.
- Fundación SENTIDO que engloba los servicios comunes a todas las estructuras. Incluye los departamentos financiero, comercial, comunicación, producción y recursos humanos. En este sentido la cooperativa existe fundamentalmente para el beneficio de sus propios afiliados y la ley de cooperativas establece un régimen fiscal específico por estas sociedades que responden al principio de fomentar las sociedades cooperativas en atención a su función social.

7. “La misión” de la fageda

No estamos hablando de un proyecto económico ni siquiera puramente empresarial. El objetivo es social, pero cuanto más éxito tenga la empresa, más exitosa será igualmente como institución social. Es una institución

que ha puesto en marcha un proceso de rehabilitación de personas con una estructura psicológica deteriorada, dependientes, inútiles, no valorados, no reconocidos... que mediante su trabajo recuperan el autoestima, se sienten útiles, importantes, reconocidos por el resto de la sociedad.

Se tratan a las personas con toda su dignidad. No se habla de discapacidades “o disminuidos”, sino de personas con capacidades diferentes, porque “todos tenemos diferentes capacidades”.

Las personas que trabajan en La Fageda pueden desarrollar sus capacidades o bien en la vaquería (500 reses), en la sección de jardinería que trabaja como guardabosques del Parque Natural, en el vivero de plantas de reforestación o en la planta de elaboración de yogures (cerca de dos millones al mes). Estas personas que no tenían iniciativa, motivación, que se sentían una carga para la familia y la sociedad, que se veían ellos mismos como un estorbo, ahora se sienten rehabilitados socialmente, porque trabajan en una empresa que hace “los mejores yogures del mundo”. La Fageda nació y trabaja en la misma comarca dónde tiene su sede. Desarrolla todas sus actividades institucionales y asistenciales en coordinación con los entes públicos locales. Lo cual, entre otros factores, ha hecho posible que la comarca de la Garrotxa se haya convertido en una región paradigmática con respecto a la integración de personas con dificultades. En el resto de Cataluña el paro entre las personas con enfermedad mental severa se sitúa cerca del 90%. En 2005 La Fageda facturó 6,5 millones d'euros, siendo una de las primeras empresas de la comarca en volumen de negocio. Con respecto a la creación de puestos de trabajo, actualmente da trabajo u ocupa a 203 personas, habiendo creado 20 nuevos puestos de trabajo en los últimos 3 años. Este hecho es especialmente remarcable en una empresa del sector primario. Para una comarca dónde el medio natural es su razón de ser, este hecho es especialmente importante, como también lo es para la dignificación de nuestro sector agrícola, el hecho que La Fageda haya obtenido el premio a la mejor leche de las comarcas gerundenses entregado por el presidente de la Diputación de Girona.

8. Alianzas estratégicas

La Fageda es socio fundador de CLADE, primer grupo cooperativo catalán, que reúne 9 cooperativas o sociedades laborales pioneras en sus respectivos sectores de actividad. Los puntos que unen estas empresas son sus planteamientos filosóficos, de empresa y otras temas. Este año también ha participado en la creación de SINERGRUP, una asociación de Centros Especiales de Trabajo de Cataluña que da trabajo a cerca de 3.000 perso-

nas. Con estos dos ambiciosos proyectos, La Fageda se posiciona claramente para la promoción de la economía social y de un cierto modelo de integración laboral a través de la empresa protegida.

Diversas entidades han ayudado a impulsar inversiones importantes que sobrepasan su capacidad de financiación (una cooperativa no tiene socios capitalistas):

- Obra Social Cajamadrid
- Fundación Fèlix Llobet y Nicolau
- Obra Social Caja Sabadell
- FUNDOSA - Fundación La Caixa
- Obra Social Caja Girona

Al contrario de lo que hacen muchas empresas, la estrategia de La Fageda pasa por el no crecimiento. Se trata de implementar la estrategia de futuro que les ofrezca más posibilidades para mantener el proyecto en el tiempo. La estrategia pasa por un crecimiento interno, de consolidación.

9. Mercado

Es importante señalar que el mercado en el cual opera La Fageda se caracteriza, por un lado, porque las marcas con las cuales compite pertenecen a dos grandes multinacionales como son Danone y Nestlé, y por otro, por el hecho que sus clientes son las empresas de la distribución, que están en un proceso de máxima concentración, reduciéndose en número y aumentando de forma imparable su capacidad de compra y, por lo tanto, de negociación. En palabras del sr. Colón: "el gran reto fue abrirnos camino en los canales de distribución. Vender yogures al Carrefour fue más difícil que gestionar los problemas que podan surgir al trabajar con enfermos mentales". Se trata de un mercado altamente competitivo dónde ni las marcas multinacionales competidoras, ni las grandes cadenas de alimentación tienen en cuenta que se trata de una cooperativa de iniciativa social y sin ánimo de lucro. A nivel publicitario La Fageda no hace publicidad de los trabajadores de su sociedad. De hecho el presupuesto publicitario es nulo.

10. Reconocimiento público

La cooperativa La Fageda ha creado, en estos años, un modelo de empresa social, es decir, de gestión empresarial con un objetivo social, que es perfectamente exportable. A parte de generar riqueza en la comarca dónde trabajan y solucionar un problema de inserción laboral y social, este pro-

yecto ha marcado un referente, no sólo en nuestro país, sino también a nivel estatal e internacional.

El reconocimiento público queda patente, entre otros por los siguientes premios:

- En 1997 con la entrega de la Placa Francesc Macià de la Generalitat de Catalunya.
- En 2003 reciben el premio a la Calidad de la Generalitat de Catalunya, el premio Carrefour a la mejor empresa agroalimentaria, el premio ONCE a la Solidaridad y a la Superación y el premio a la mejor Acción Social que dan los periódicos Expansión y Actualidad Económica.
- En 2004 seleccionan La Fageda para participar en la exposición de Buenas “Prácticas del Ámbito Económico, Empresarial y Social” del Foro Universal de las Culturas Barcelona 2004
- En 2005 obtiene el premio de la Fundación Empresa y Sociedad a la mejor iniciativa de inserción laboral (Madrid, abril 2005) entregado por el presidente del Gobierno central, y es designado “Empresario Social del Año en España” por parte de la Schwab Foundation de Ginebra, que está ligada al Foro Económico Internacional de Davos. La Fageda también ha sido distinguida con el premio Trabajo sin Barreras otorgado por el diario Dossier Económico en la octava “Nit de l’Economia i l’Empresa”.
- En 2006 obtiene el premio Randstad Fundación a la Acción Social 2005 junto con Iberia, Renfe y Fremap.
- En febrero 2007 obtiene el premio que otorga el Periódico de Catalunya y TV-3 en el apartado de Iniciativa Solidaria

Figura 3: Evolución de la facturación, excedentes y número de trabajadores de La Fageda

Año	Facturación	Excedentes	Trabajadores
	euros	euros	
2001	4.279.886	117.734	
2002	4.843.946	162.414	123
2003	5.207.420	224.352	144
2004	5.740.633	141.418	155
2005	6.050.773	149.705	157

Nota 1. La facturación no incluye la producción de la granja, estimada a precios de mercado en unos 700.000 euros anuales

11. Conclusiones

La Fageda es una cooperativa catalana de iniciativa social sin ánimo de lucro, que tiene como finalidad la integración sociolaboral de las personas de la comarca de la Garrotxa que sufren discapacidad psíquica o trastornos mentales severos. En sus 22 años de existencia La Fageda ha resuelto la problemática social para la cual nació.

Como factores claves del éxito de La Fageda destacamos en primer lugar, el equipo directivo de la cooperativa que liderado por Cristóbal Colón ha combinado con unos buenos resultados los objetivos sociales y económicos de la empresa.

En segundo lugar, la forma jurídica de la empresa es la que mejor se adapta a sus necesidades. En este sentido la cooperativa existe fundamentalmente para el beneficio de sus propios afiliados y la ley de cooperativas establece unos regímenes fiscales específicos para estas sociedades que responden al principio de fomentar las sociedades cooperativas en atención a su función social.

En tercer lugar, La Fageda se ha adaptado al entorno de forma rápida y eficiente cuando en 1992 con la incorporación de la normativa europea a la legislación española, se implantan cuotas a la producción lechera. Ante esta situación la empresa decide un cambio en la estrategia y fabrica yogures con la leche producida en su propia granja, reforzando de esta manera los aspectos cualitativos del proyecto en su globalidad.

En cuarto lugar, La Fageda se ha hecho un espacio en el competitivo mundo de los productos derivados de los lácteos. Ha construido una marca que compite en Cataluña con dos grandes multinacionales y ha sabido negociar con las grandes empresas de la distribución un espacio por sus productos en igualdad de condiciones. En este sentido la cooperativa es una organización de factores de producción que actúa en el mercado, en iguales condiciones a las de cualquier empresa y en paridad de competencia. La empresa ha afrontado con éxito el proceso de integración vertical, compitiendo en dos sectores tan difíciles como son el primario y el de la distribución alimenticia. Ha encontrado un equilibrio allá dónde muchas empresas han fracasado.

En quinto lugar, ha encontrado la colaboración de los socios necesarios por hacer frente al crecimiento. Son prestigiosas instituciones nacionales las que han apoyado esta ambiciosa iniciativa empresarial dónde el principal objetivo es de carácter social y no tanto económico.

Por último todo esto se ha visto recompensado por los diversos premios que ha recibido a lo largo de su trayectoria.