



LA FAGEDA FUNDACIÓ¹



1. INTRODUCCIÓ. EL GRUP LA FAGEDA, UN TRIPLE PROJECTE

La Fageda és un projecte social i empresarial **sense ànim de lucre** que té com a **missió** promoure la integració social i laboral i la millora de la qualitat de vida de les persones amb discapacitat o trastorns mentals severos (o bé en risc d'exclusió social) a la comarca de la Garrotxa, oferint-los la possibilitat d'accedir a un lloc de treball digne i remunerat. Tot i que, per a l'empresa, la cadena de valor és una condició necessària per sobreviure, el seu gran repte és crear una *cadena de sentit* basada en el reconeixement mutu, que faci possible que tot el col·lectiu que hi treballa pugui sentir-se'n partícip. La seu del grup es troba al Mas Els Casals, situat a la Reserva Natural de la Fageda d'en Jordà, al cor del Parc Natural de la Zona Volcànica de la Garrotxa, al municipi garrotxí de Santa Pau.

La **visió** de l'empresa és l'**aposta** per un projecte social i empresarial **sòlid** que sigui un model d'inspiració que creï valor per a la societat. Alguns dels seus **valors** més destacables, d'acord amb la seva missió, són la integritat, l'esforç i la persona com a eix central del projecte, així com la responsabilitat, la il·lusió i la qualitat. Els seus **objectius** principals es poden resumir en tres següents: (1) que les persones amb discapacitat rebin una remuneració econòmica justa, (2) que les relacions interpersonals siguin sanes i satisfactòries i (3) l'enriquiment personal a través de la il·lusió i l'esforç per les coses ben fetes.

La Fageda porta a terme activitats empresarials (producció de postres lactis, gelats i melmelades –tots ells d'alta qualitat–; jardineria), a través d'un model de producció integrat, i activitats assistencials (teràpia i inserció ocupacional, habitatge, integració social, oci i voluntariat). El

¹ Cas escrit per Pau Ariño, Marta Camós, Adriana Granada i Evelin Nikolaeva i supervisat per Oriol Amat, Universitat Pompeu Fabra. 2018.

grup està format per tres persones jurídiques:

1. **La Fageda Fundació**, que s'encarrega de l'activitat productiva i incorpora un Centre Especial de Treball (CET), on té lloc la fabricació. El Centre inclou també la secció de jardineria (la més antiga del grup) i la granja de vaques lleteres que produeix la llet que es fa servir per elaborar els làctics, els postres i els gelats. També s'encarrega dels serveis centrals comuns a les tres entitats (informàtica, finances, recursos humans, comunicació...). Els CET estan previstos legalment com a centres productius ordinaris amb una funció social i la seva plantilla ha de comptar amb un mínim del 70% dels treballadors amb una discapacitat igual o superior al 33%.

Es tracta de l'entitat més important i de més pes econòmic actualment i l'única centrada en l'activitat empresarial. És per això que només ella és objecte d'estudi d'aquest cas.

2. **La Fundació Privada de Serveis Assistencials de la Garrotxa (SAG)**, que s'encarrega dels serveis socials, com ara les tasques de teràpia ocupacional, els habitatges i les residències, i l'àrea de suport al treball, així com el Servei d'Integració en la Comunitat, dedicada a la inserció laboral de persones amb discapacitat a l'empresa ordinària.

3. **La Fageda, SCCL**, que és l'entitat més antiga (anteriorment s'ocupava de l'activitat productiva, veure infra). Es tracta d'una cooperativa de consumidors amb tasques de formació, acompanyament, oci i lleure, activitats internes (menjadors, transports, botiga interna), suport i reforç del sentiment de pertinença al projecte.

Anteriorment a l'1 de gener de 2015 l'organització del grup era diferent. A partir d'aquest moment, La Fageda Fundació (fins llavors anomenada Fundació Sentit, que s'ocupava dels serveis centrals comuns que donaven servei a tot el grup) va passar a incorporar tota l'activitat productiva i empresarial, que fins llavors portava a terme La Fageda SCCL. La Fundació SAG manté les seves funcions intactes després dels canvis.

Encara que no distribueix més enllà d'un marc geogràfic força limitat, el principal avantatge competitiu del projecte és la qualitat dels seus productes, les seves característiques diferencials i el seu arrelament al territori. L'empresa es troba actualment, en certa mesura, en una fase d'expansió.

2. HISTÒRIA²

«Ho vau poder fer perquè no sabíeu que era impossible»

Joan SALA, alcalde d'Olot (1979-1983), a Cristóbal Colón

La història de la Fageda arrenca entre la dècada de **1960 i la de 1970**, moment en què, arran del deplorable estat de l'assistència psicològica a Espanya, diversos conflictes en centres especialitzats en discapacitats i malalts mentals comencen a fer visible el problema de l'encaix d'aquests col·lectius a la societat espanyola. Un d'ells, el més conegut a l'època, al centre psiquiàtric de Salt, portarà a un pla de sectorització i millora. Aquí és on entra el protagonista de la nostra història: Cristóbal Colón (director general de La Fageda Fundació), un psicòleg que formava part de l'esmentat centre com a auxiliar psiquiàtric.

Arran de les experiències viscudes durant la seva estança a Salt i de la mà dels psiquiatres Josep Mateu i Josep Torrell, Colón decideix mobilitzar-se i inventar activitats vinculades a l'aspecte ocupacional (a través de la «laborteràpia») que puguin donar sentit a la vida dels discapacitats. De la iniciativa de Cristóbal sorgeix el projecte que ens ocupa i que ell va voler batejar amb el nom del seu espai verd preferit i lloc on havia decidit instal·lar-se amb la seva família: la Fageda d'en Jordà.

La Fageda neix així com un projecte d'arrels olotines, que utilitza l'activitat empresarial com a eix per a la inserció social i millora de la qualitat de vida de les persones diagnosticades d'algun tipus de discapacitat psíquica o trastorns mentals severos, demostrant que els valors socials són compatibles amb l'èxit empresarial. Un estudi de l'època de la Universitat Complutense de Madrid posava de manifest l'estigmatització que patien les persones afectades per malalties mentals cròniques en la nostra societat: un 28% de la població declarava que, d'haver estat empresari, no hauria concedit cap entrevista a algú pertanyent al col·lectiu (només un 5% trobava feina). Al 1982 tot just s'acabava d'aprovar la Llei d'integració social dels minusvàlids i entre els empresaris encara no hi havia consciència social per contractar persones amb discapacitat psíquica. La Fageda, en canvi, es basava en el lema **«el sentit del treball és un treball amb sentit»**, és a dir, un treball ben fet, útil i en equip que pugui fer recuperar a aquestes persones l'autoestima i la confiança en elles mateixes.

² Documentada a partir del lloc web oficial de La Fageda i de *La Fageda, història d'una bogeria* de Dolors González.

Aquesta fou la idea per a una futura cooperativa que Torrell i Cristóbal Colón van presentar el 7 d'abril de **1982** a l'aleshores alcalde d'Olot, Joan Sala. D'aquesta manera, tots dos, confiant en allò que el teixit empresarial de la Garrotxa podia oferir-los, van anar fent visites als empresaris de la zona per explicar-los el projecte de la futura cooperativa.

La Fageda fou fundada per Colón i la seva dona Carme Jordà, pedagoga, essent registrada legalment com a Cooperativa La Fageda el gener de **1983**. El **1987** La Fageda s'instal·la al Mas Els Casals, deixant enrere la sala del Convent del Carmen d'Olot que l'Ajuntament els havia cedit fins llavors. Dues empreses, una d'imatgeria religiosa i l'altra del ram, assumeixen també el repte i l'empresa comença fent figuretes de Jesucrist, un projecte que tindria poc futur. Durant aquells mateixos anys es crea la secció de jardineria, que perdura fins als nostres dies. Mesos més tard, ben entrat l'any **1984**, l'empresa se centra en l'elaboració de productes propis: cendrers, portallapis, miralls...

L'any **1992**, l'hospital de la Vall d'Hebron i La Fageda signen un acord en virtut del qual la cooperativa començaria a proveir iogurts a l'hospital des del 23 de gener de **1993** (a les cinc de la matinada del mateix dia aconseguiren tenir la mercaderia a punt!), moment en què comença oficialment la producció i comercialització de iogurts (poc després de la inauguració d'una nova planta, en un acte de gran transcendència política i pública, per part del president Pujol) i des d'on s'expandirà la marca cap als centres comercials (el primer punt de venda de iogurts fou el Corte Inglés de la plaça de Catalunya de Barcelona). No va ser fins dos anys més tard, amb la compra de la finca agrícola, que va arribar el propòsit de centrar l'activitat empresarial en l'àmbit agropecuari. L'any **1997** s'amplia la gamma de lactis i s'estrena la nova (i actual) imatge de La Fageda.

Com s'ha dit, La Fageda compta amb una granja de vaques lleteres amb certificació de qualitat ISO9001 i, fins l'any **2009**, comptava amb un viver forestal que produïa més d'un milió de plantes per a la reforestació, a banda de la secció de jardineria. El març del **2010** la Fageda va obrir una nova planta de producció de gelats a una àrea urbana fora de la granja, després de comprar una fàbrica de gelats de Badalona l'any **2009**. El mateix any, la cooperativa es va veure obligada a tancar el viver per a reforestació i va decidir crear una nova secció de melmelades que van començar a comercialitzar-se l'any **2012**.

Actualment, després d'esforç, intuïció i estratègia de negoci, La Fageda és el primer CET d'Espanya que ha acollit amb èxit en el mateix espai a persones amb malalties mentals i persones amb discapacitat psíquica. A més, és l'empresa alimentària més responsable de l'Estat espanyol

(GONZÁLEZ, 2008) i el seu model s'estudia des de fa anys a algunes de les més importants universitats i escoles empresarials del món, com ara IESE o la Universitat de Harvard. També ha rebut diversos premis per la seva tasca, com per exemple el Premi a la Qualitat de la Generalitat de Catalunya (2003) o el Premi de la Fundació Empresa i Societat a la millor iniciativa d'inserció laboral lliurat pel president Rodríguez Zapatero el 2005, d'entre d'altres. Cristóbal Colón ha rebut enguany (2018) un premi per la seva trajectòria de Responsabilitat Social Empresarial, en gran part per la seva tasca a La Fageda.

De l'equip de 14 persones que van començar a treballar al projecte amb l'ajuda de Torrell i el seu equip de salut mental, La Fageda ha passat el 2017 a ser una organització amb 247 treballadors, dels quals 139 són persones discapacitades.

Aquest any 2018 fa 25 anys des que La Fageda va començar a elaborar iogurts.

3. ANÀLISI DEL SECTOR I LA COMPETÈNCIA

3.1. EL SECTOR LàCTIC. CÍCLIC O ANTICÍCLIC?

Per avaluar l'evolució de les vendes al sector (producció de postres lactis i gelats), és rellevant analitzar si el sector és cíclic o anticíclic. Un sector és anticíclic quan els béns i serveis que s'ofereixen tenen una demanda estable al llarg de l'any, sense dependre de l'etapa del cicle econòmic en què es trobi l'economia. En aquest sentit, ens referim principalment a les indústries de consum anomenades «no discrecionals», com ara la dels aliments, que produeixen béns de primera necessitat, per la qual cosa els beneficis són freqüentment independents de les recessions o millores econòmiques.

Nombrosos articles (a tall d'exemple: *Recomanacions generals sobre l'alimentació durant el tractament del càncer*, Institut Català d'Oncologia, 2015; *Recomanacions per a l'alimentació en la primera infància*, Agència de Salut Pública de Catalunya, 2016) fan referència al iogurt com a làctic essencial en una dieta equilibrada, com una de les principals fonts proteiques. Es tracta, per tant, d'un aliment no de luxe que, a més, és bàsic per a una adequada alimentació; concretament, un dels cinc aliments més saludables del món, segons un estudi d'una professora de la Universitat de Harvard (La Vanguardia, 2018). Tot això ens portaria a pensar que el sector és **anticíclic**. Aquesta característica afecta positivament l'estabilitat de la xifra de vendes al mercat, que no es veu perjudicada per les recessions econòmiques (i, de fet, durant les recessions, el consum tendeix a recolzar-se únicament en els sectors anticíclics).

A la figura 1, i d'acord amb les dades del Ministeri d'Agricultura, Pesca i Alimentació (MAPA), s'hi pot observar una tendència a l'alça pel que fa l'evolució del consum de productes làctics

des del 2016. Anteriorment la tendència és negativa, però de forma molt més matisada que a d'altres sectors. A la figura 2 s'hi pot observar l'evolució del consum desglossada per productes làctics, constatant un petit retrocés l'any 2017 pel que fa als iogurts. Segons l'Informe del consum d'alimentació a Espanya durant el 2017 (MAPA), però, la llet i els derivats làctics en conjunt mantenen un consum similar al del 2016 en volum: un lleuger descens del 0,3% de la llet és compensat per l'increment del 0,6% en els derivats làctics. La tendència dels preus d'ambdós productes és decreixent, amb una baixada del preu mitjà de la llet de l'1,9% i dels derivats làctics del 0,9%. Aquesta baixada de preus és consistent amb la general que presenta l'economia en el període.

Cal destacar la importància dels postres làctics (iogurts), com s'observa a la figura 3, que representen un 15,9% l'any 2017 en consum sobre el total de productes lactis.

Consumo en hogares de productos lácteos



Figura 1: Consum total a llars de productes lactis a Espanya (evolució).

Font: Federación Nacional de Industrias Lácteas (qüestió: «consumo nacional de productos lácteos») i Informe del consum d'alimentació a Espanya, en ambdós casos amb dades del MAPA.

Categoría de producto	2014		2015		2016		2017	
	Total	Per cápita	Total	Per cápita	Total	Per cápita	Total	Per cápita
Leche líquida	3.286.777	73,32	3.270.930	73,32	3.198.552	72,85	3.187.960	69,91
Yogur y LF	687.973	15,32	680.442	15,25	673.435	15,36	660.162	14,46
Queso	347.764	7,77	346.965	7,78	351.994	8,02	349.866	7,66
Nata	46.386	1,05	45.789	1,02	45.757	1,07	44.866	0,97
Mantequilla	14.037	0,33	13.654	0,31	13.913	0,33	14.587	0,32
Otros (batidos, postres, etc)	635.938	14,18	661.974	14,82	640.656,10	14,59	680.390	14,92

Figura 2: Consum per categoria de producte lacti a Espanya (evolució).

Font: Federación Nacional de Industrias Lácteas (qüestió: «consumo nacional de productos lácteos») i Informe del consum d'alimentació a Espanya, en ambdós casos amb dades del MAPA.

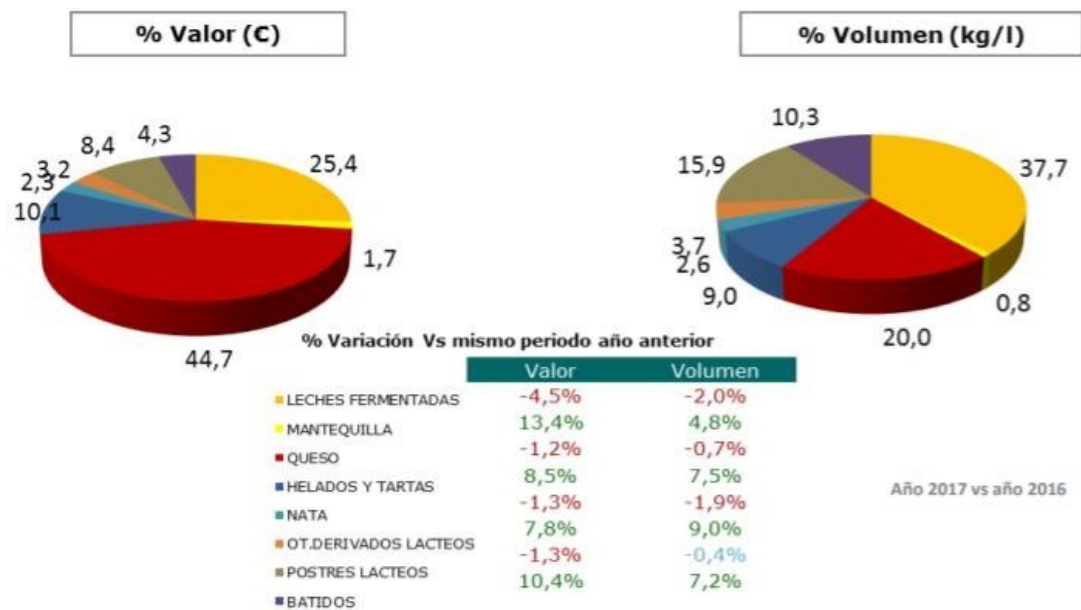


Figura 3: Variació de consum de productes lactis 2016-17.

Font: Federación Nacional de Industrias Lácteas (qüestió: «consumo nacional de productos lácteos») i Informe del consum d'alimentació a Espanya, en ambdós casos amb dades del MAPA.

Aquestes informacions es refereixen a l'àmbit nacional. Tot i que La Fageda només actua al mercat català, l'informe del consum d'alimentació a Espanya anteriorment mencionat indica que una de les Comunitats Autònomes que durant el 2017 va registrar més consum per càpita (i per sobre de la mitjana nacional) fou Catalunya. En aquest sentit, considerem que les diferències entre Catalunya i Espanya que l'anàlisi pot mostrar pel que fa al consum d'un producte (que no es caracteritza per diferències en la seva localització) com és el iogurt, no són rellevants; és més, poden presentar una mitjana infravalorada en relació amb el mercat rellevant per al cas per les raons exposades.

3.2 RÀNQUING DE VENDES

Segons les dades corresponents a l'any 2016 extretes del diari digital *El Economista*, La Fageda Fundació ocupa, quant a volum de facturació (expressat en euros), la **33a posició** del rànquing sectorial d'empreses espanyoles que tenen per activitat la producció de llet i altres productes làctics.

Aquesta informació s'ha de complementar amb la posada en conjunció del volum de vendes de l'empresa l'any 2016 (19,8 milions d'euros) i la dada corresponent al conjunt del sector de preparació de llet i altres productes làctics a l'Estat espanyol (un total de 5.152.116.959€ anuals), com es pot observar a la figura següent:

Principales Magnitudes (2016)	
Magnitudes sociales	
256	Trabajadores (total grupo)
123	Trabajadores con certificado de discapacidad
85%	de los trabajadores tienen contrato indefinido
Más de 25	personas con certificado insertadas en otras empresas de la Garrotxa (Servicio de Inserción en la Comunidad)
54	Personas en el Centro Ocupacional
51	Usuarios de los servicios de hogares y vivienda
500.000	Yogures aportados a entidades de atención a la pobreza
200	Entidades beneficiadas por acciones de patrocinio con lácteos
41.000	Visitantes a nuestras instalaciones
240	Participantes en las jornadas sobre Modelo Fageda
Magnitudes económicas	
64.000.000	Vasos de yogures y postres fabricados
66.000	Kg de helado producidos
48.000	Kg de mermeladas fabricadas
255	Cabezas de ganado en la granja
2.016.000	Consumidores (datos Kantar)
19.800.00	Ventas (€)
5.200.000	Inversiones (€)
10.000.000	En compras en las comarcas de Girona (€)
Magnitudes medio ambiente	
11%	Reducción de cartón y plástico (Kg/tn de producción)
43%	Incremento de tonelada de biomasa consumida por tonelada de producción, debido a las nuevas instalaciones

*Figura 4: Principals magnituds per a l'any 2016 de La Fageda Fundació.
Font: La Fageda (<http://www.fageda.com/es/el-proyecto/principales-magnitudes>).*

Aquesta posició endarrerida, en termes de rànquings comparatius d'abast estatal respecte d'altres empreses espanyoles del mateix sector, pot ser atribuïda en certa mesura al fet que, com s'ha esmentat anteriorment, La Fageda Fundació distribueix el seu producte a un àmbit geogràfic notablement menys extens que el dels seus principals competidors.

3.3. ANÀLISI DEL SECTOR MITJANÇANT LA TÈCNICA PESTEL (POLÍTIC, ECONÒMIC, SOCIOCULTURAL, TECNOLÒGIC, ECOLÒGIC, LEGAL)

FACTOR	CAUSA	EFFECTE EN LA FAGEDA
POLÍTIC	Existència d'un sentiment catalanista profundament arrelat	La conjuntura política actual podria comportar la fidelització d'aquells clients més compromesos amb el sentiment catalanista que busquen productes d'origen català per potenciar-ne l'economia i desenvolupament (augment de les vendes de l'empresa)

ECONÒMIC	<p>Desaparició de les quotes làcties europees (controlaven els excedents de llet per evitar que els preus baixessin i assegurar així la comercialització de tota la producció. A partir de 2015 el regulador del mercat passa a ser la pròpia indústria. Font: Reial Decret 125/2015, de 27 de febrer)</p>	<p>La llet importada resultà ser més econòmica. Per tant, els productors locals es van veure obligats a baixar els preus dels seus productes per mantenir-se en el mercat. La Fageda es va veure poc afectada ja que no comercialitza la llet que produeix sinó que l'utilitza com a matèria primera per elaborar iogurts i derivats.</p>
ECONÒMIC	<p>Reducció de la taxa d'atur</p> <p>PIB català v. PIB espanyol (segons l'últim informe publicat per l'INE el primer fou un 20% superior a la mitjana nacional)</p> <p>Evolució dels preus de les matèries primeres (sucre, mel i resta)</p>	<p>Catalunya és la comunitat que encapçala la reducció de l'atur a tot l'Estat. Per tant, gràcies a un augment mitjà de les rendes familiars les vendes de la Fageda es poden veure impulsades.</p> <p>L'augment de riquesa d'un país (en aquest cas d'una comunitat autònoma) es tradueix en un increment de les vendes i per tant, del benefici net de l'empresa.</p> <p>Les constants fluctuacions en els preus d'aquestes matèries podrien alterar el procés productiu de l'empresa. La Fageda no es veu afectada en aquest sentit, atès que ha pactat amb els proveïdors una seguit de clàusules a llarg termini que permeten garantir el subministrament, qualitat i un preu fix dels aprovisionaments.</p>

<p>SOCIOCULTURAL</p>	<p>Tendència cap a una alimentació sana i de qualitat</p> <p>Compromís social com a eina per crear valor</p>	<p>La Fageda proporciona productes d'alta qualitat i molt diversos que encaixen amb les preferències de la societat actual, que cada vegada busca productes més especialitzats (iogurts sense lactosa, de fruites ecològiques, desnatats, etc). Per tant, aquesta nova tendència envers el <i>healthy food</i> afavoreix les vendes de l'empresa.</p> <p>El fet que els productes de la Fageda estiguin elaborats per persones amb discapacitat atribueix un valor afegit molt important que es tradueix en un augment de les vendes.</p>
<p>TECNOLÒGIC</p>	<p>Desenvolupament tecnològic en els processos productius</p>	<p>S'augmenta l'oferta gràcies a la implementació de maquinària nova, invertint el temps restant en la millora de la qualitat dels productes, potenciant així les vendes de la fundació.</p>
<p>ECOLÒGIC</p>	<p>Creixent sensibilització per la conservació mediambiental</p>	<p>La Fageda es compromet a la implantació, manteniment i certificació d'un sistema de gestió basat en les Normes ISO 9001:2015 de qualitat i ISO 14001:2015 de medi ambient.</p>
	<p>Llei General de Discapacitat (RDL 1/2013,</p>	<p>Aquesta llei afecta molt positivament a la Fageda ja que fer</p>

LEGAL	de 29 de novembre)³	donacions i accions de patrocini a favor d'una fundació que es dediqui a la inserció laboral i creació de llocs de treball per a persones discapacitades s'accepta com a alternativa vàlida a reservar llocs de treball per a persones amb discapacitat. També es pot optar per comprar productes (en aquest cas de La Fageda) per un import mínim de 22.558,77 euros (càlcul derivat de l'Indicador Públic de Renda d'Efectes Públics).
--------------	---------------------------------------	--

*Figura 5: Anàlisi PESTEL sobre el mercat làctic i derivats.
Font: Flores Chávez i Bustinza Arcos (2014:17-23).*

3.4. COMPETIDORS

A nivell nacional La Fageda té una forta competència composta, segons l'Informe *Alimentación en España* de l'empresa pública Mercasa (2015), per empreses com (en ordre de facturació en milions d'euros): Grupo Lactalis Iberia SA, Danone SA, Calidad Pascual SAU, Corporación Alimentaria Peñasanta SA, Industr. Lácteas Asturianas SA, Grupo TGT, Coop. Ganadera del Valle de los Pedroches (COVAP), Senoble Ibérica SLU, Iparlat SA i Leche Celta SL.

La principal similitud que mostren totes aquestes empreses amb la Fageda és el **canal de distribució**, doncs totes elles distribueixen els seus derivats làctics a través d'intermediaris, com ara supermercats, que s'encarreguen de fer arribar els productes al consumidor final. Val a dir, però, que La Fageda encara no distribueix a través del canal descompte, a diferència de molts dels seus competidors.

³ La Llei General de drets de les persones amb discapacitat i de la seva inclusió social (RDL 1/2013, de 29 de novembre) preveu que totes les empreses de 50 o més treballadors han de reservar el 2% dels llocs de treball per a persones amb discapacitat. Tanmateix, la LGD proposa una sèrie de mesures alternatives en cas que a l'empresa li resultés impossible complir amb aquest percentatge.

Pel que fa a les diferències, començarem amb el **preu**, on (com ja s'ha dit) la Fageda no pot arribar a competir, i es conforma amb uns preus superiors als dels competidors. A continuació, en destacaríem l'**organització i magnitud** de l'empresa i la **cadena de producció**. Mentre que a La Fageda gran part del procés productiu es du a terme de forma integrada, no totes les empreses del sector produeixen la seva pròpia llet, sinó que sovint se n'abasteixen a través de convenis amb altres empreses. A més, com més gran és l'empresa més economies d'escala es generen i augmenta l'eficiència de l'empresa. Puntualitzem, així, que La Fageda és una empresa més petita que les altres indicades del sector. Les empreses del sector són empreses amb una inversió important en I+D, a banda d'una maquinària tecnològicament força avançada. Per la seva naturalesa jurídica, La Fageda no té accionistes, la qual cosa li permet alliberar-se de la pressió que aquests exerceixen sobre l'estratègia de l'empresa. Nogensmenys, també innova i inverteix en R+D per ser coherent amb la lògica que dicta el mercat.

En relació amb aquesta qüestió, és important tenir en compte les estratègies que duen a terme la resta d'empreses del sector pel que fa a la **diversificació de productes**. Aquestes empreses aprofiten la seva reputació i implantació al mercat (a banda dels costos baixos deguts a l'R+D i la seva dimensió) per comercialitzar nous productes més sofisticats (per exemple, iogurts Vitalinea amb o sense sucre, amb o sense fruites... de la marca Danone), que els consumidors compren amb més facilitat atesa la publicitat i la reputació ja generada. Per aquesta raó, és destacable la **publicitat** amb què compten les empreses del sector, molt superior a la que pot arribar a tenir La Fageda. Tot i això, la estratègia comunicativa que utilitzen es basa en les visites escolars, un bon sistema per donar a conèixer els seus iogurts.

En concret, els dos competidors més poderosos són probablement la joint venture Lactalis Nestlé (amb marques com Nestlé, La Lechera, Sveltesse o YAOS) i la multinacional Danone (Activia, Danonino, Densia, Oikos, Vitalinea). Ambós presenten línies de productes molt diversificades que fan arribar als consumidors finals a través de múltiples distribuïdors, incloent evidentment les grans superfícies. En aquests dos casos, però, pel que fa als iogurts, el seu preu no és gaire inferior al dels iogurts de La Fageda, ja que aquestes marques han apostat també per la qualitat com a font d'avantatge competitiu enfront dels productes de les marques «blanques», com per exemple els d'Iparlat, Covap o Schreiber, que envasen utilitzant la marca Hacendado, pròpia de Mercadona. Les marques vinculades a Mercadona o Dia sí que poden suposar una amenaça rellevant per a La Fageda pel que fa als preus, ja que poden oferir els seus postres lactis a preus molt baixos, a diferència de La Fageda.

Val a dir, com a opinió dissident, que empreses com Danone no són realment un competidor sinó, en certa mesura, un aliat, que amplia la gamma de productes i permet a la Fageda quedar-se en un segon pla, per als consumidors a qui no els importa pagar una mica més per un iogurt «de granja» i que se senten identificats amb el projecte social de La Fageda.

En tot cas, com s'ha dit repetidament en aquest estudi, els productes de La Fageda poden diferenciar-se dels seus competidors (tant els que comercialitzen a través de marques blanques com els que no ho fan) gràcies a les seves característiques especials, que estan presents en altres productes (caràcter artesanal i tradicional, qualitat, sabor, proximitat).

En definitiva, si bé la Fageda no és de les empreses més destacables del sector, no és menys cert que sobresurt com a empresa que promociona una economia social i d'un model d'integració laboral a través de la pròpia empresa. Per últim, destacar que compta amb **aliances** de moltes entitats que ajuden a portar a terme les inversions que necessita (a vegades, lluny de la seva capacitat de finançament), com ara la Fundació Antiga Caixa Sabadell 1859, la Fundació Catalunya-La Pedrera o la Fundació Bancària "la Caixa".

4. SITUACIÓ ACTUAL DE LA FAGEDA FUNDACIÓ I GOVERNANÇA DEL GRUP

Com a fundació, l'activitat de La Fageda Fundació està dirigida, per llei, a la realització d'una finalitat d'interès social, sense afany de lucre. Així, el seu codi CNAE és el 8899 (altres activitats de serveis socials sense allotjament), inclòs al grup Q (activitats sanitàries i de serveis socials). La seva activitat principal és la d'elaborar i comercialitzar productes lactis, gelats i melmelades. D'altra banda, la fundació compta amb brigades de jardineria que porten a terme activitats de manteniment i creació de zones verdes i jardins i instal·lació de mobiliari urbà i jocs infantils a espais públics i privats de la Garrotxa.

La Fageda Fundació elabora fins a vint-i-una varietats diferents de postres, gelats amb diversos ingredients i melmelades de disset gustos per maridar, sempre sense gluten. També compta amb formats especialment pensats per a l'hoteleria, escoles o càterings.

Els productes de La Fageda Fundació són comercialitzats a Catalunya i alguns punts de França, Andorra i les Illes Balears. El 77% dels seus productes lactis es comercialitzen per aquesta via, mentre que el 33% restant es ven a hotels, restaurants i cafès (Horeca). Poden comprar-se a les principals grans superfícies establertes a Catalunya (en concret, a set de les deu empreses de

comerç minorista no especialitzat amb predomini d'aliments amb més ingressos d'Espanya, segons el darrer rànquing d'empreses d'eInforma: Mercadona, Carrefour, Dia, Alcampo, Consum, Eroski i Bonpreu). Això permet els seus productes ser perfectament accessibles per al consumidor mitjà de Catalunya, que fa les seves compres habituals de productes alimentaris a una gran superfície, on els productes de La Fageda Fundació competeixen directament amb els d'altres grans empreses del sector, tot i tenir unes característiques especials i diferents respecte dels principals competidors (i un preu significativament superior).

L'empresa reivindica ser l'única que comercialitza al mercat iogurts «de granja». L'associació que socialment es fa de La Fageda amb la qualitat i proximitat és automàtica. Els seus productes tenen un alt grau de coneixement, popularitat i simpatia entre els consumidors per les seves característiques específiques i diferents. Segons Kantar Worldpanel (2015), La Fageda és la tercera marca de iogurts més recordada espontàniament, tot i que és la segona empresa que més iogurts produeix a Catalunya.

La Fageda Fundació fabrica els seus productes al **Centre Especial de Treball** de La Fageda, com s'ha esmentat. Una part de les fruites i verdures emprades a la fabricació de melmelades són produïdes a la secció d'horticultura de la pròpia empresa. La fundació es distingeix per l'èmfasi en els processos de control de qualitat, la seguretat alimentària dels consumidors i la sostenibilitat mediambiental de les seves activitats (reducció de plàstic i cartró, ús de biomassa com a font d'energia).

La fundació comparteix amb l'altra fundació i la societat cooperativa la majoria dels òrgans de govern. El seu òrgan de govern, administració i representació és el Patronat, un òrgan col·legiat presidit per Colón (ahora director general de la fundació) i format per una desena de patrons que exerceixen els seus càrrecs de forma gratuïta per mandats de quatre anys renovables només dues vegades. Tots els patrons exerceixen el seu càrrec de manera gratuïta. La Fageda ha estat premiada al 2018 per situar-se entre les 10 millors empreses en pràctiques de transparència i bon govern de 2017. També ha estat reconeguda aquest any 2018 per ser la primera fundació que de forma voluntària ha publicat l'informe anual de govern corporatiu, que es pot consultar al seu web.

5. FACTORS D'ÈXIT

Un dels factors d'èxit de La Fageda, des dels seus inicis, és sens dubte l'impuls i lideratge de **Cristóbal Colón**. Nascut als Monegres i després d'haver perdut els seus pares i haver de fer-se a ell mateix, treballant com a psicòleg al centre psiquiàtric de Salt va adonar-se que els pacients no feien res de productiu que pogués donar sentit a la seva vida. Des d'una posició inconformista, decidí llavors traslladar-se per treballar a un centre de Santa Coloma de Gramenet. És en aquell lloc on coneix una nova manera de pensar i també els tallers per a discapacitats, que foren el punt de partida per a la Coordinadora de Tallers, projecte del qual Colón formaria part més endavant. La seva família va donar-li l'impuls final necessari per a fundar la cooperativa a partir de la qual neix La Fageda.

Colón destaca per la seva àmplia perspectiva en l'àmbit psiquiàtric i una llarga experiència tant en l'àrea de les discapacitats com en la de les malalties mentals. A Espanya no és habitual trobar llocs que fusionin ambdós col·lectius, però el fundador de La Fageda va aprofitar els seus coneixements per crear un centre on els professionals tindrien cura dels dos grups en un mateix espai, com ja s'ha esmentat. Essent conscient de les seves pròpies carències de coneixement empresarial (un dels principals punts febles del projecte en els seus inicis) i que va poder anar aprenent a través dels problemes legals, econòmics i socials als quals havia d'anar fent front el grup, Colón va acabar matriculant-se al postgrau de direcció general de l'IESE.

Altres factors d'èxit de La Fageda Fundació es basen en fer de la realitat social de les **persones discapacitades** una font d'avantatge competitiu, a través de la pròpia contractació de persones amb discapacitat intel·lectual o trastorns mentals severos per a una bona part dels llocs de treball de l'empresa. El compromís social de La Fageda Fundació es converteix, d'aquesta manera, en el principal atractiu per als clients, que s'hi senten involucrats en comprar els seus productes.

Un altre factor d'èxit de l'organització és també l'**elevada motivació i implicació** dels treballadors de l'empresa (atenent a la seva condició específica), a través, v. gr., de la seva formació per al lloc de treball que ocuparan a la pròpia empresa. Els treballadors se senten recompensats del seu propi treball i de fet aquest és un dels objectius del projecte.

Una altra font d'avantatge competitiu de La Fageda Fundació (que l'empresa va saber trobar després de provar al sector de la llet, que no li deixava prou marge pels baixos preus que es veia obligada a fixar) és el seu propi producte principal: els iogurts de qualitat, que han estat i continuen sent el més important factor de creixement del grup.

La qualitat dels iogurts ve donada pel seu sabor, la seva autenticitat, la manca de colorants en la seva fabricació, la seva elaboració artesanal i tradicional i el fet d'emprar la llet produïda a

la granja pròpia (l'empresa té un sistema productiu integrat basat en l'eliminació d'intermediaris, com s'ha dit). Les vaques lleteres de La Fageda, actualment 255 caps de bestiar de raça frisona o Holstein, han estat premiades per la seva qualitat d'acord amb el seu índex genètic. La Fageda compta, com s'ha dit, amb la certificació ISO 9001:2015 de qualitat, la qual té com a màxima prioritat la satisfacció del client per part del producte. Aquesta certificació té en compte els processos i la possibilitat de riscos, a banda de l'establiment d'un sistema que permeti efectivament administrar i millorar la qualitat dels productes.

La Fageda no està interessada a **ampliar el seu mercat a nivell geogràfic**, perquè vol que s'identifiqui com una marca de proximitat i de quilòmetre zero, la qual cosa també és valorada pels consumidors.

6. REPTES MÉS IMPORTANTS DE LA FAGEDA ACTUALMENT⁴

La Fageda Fundació es troba actualment en una fase d'estabilitat. La seva situació és positiva, en termes generals, pel que fa als aspectes financer, comercial i de projecte social.

A nivell quantitatiu cal destacar que l'any vinent finalitzaran unes inversions per 25 milions d'euros que s'han realitzat durant cinc anys i que resulten esperançadores per a l'empresa, la qual, en línies generals, encara el futur amb optimisme.

A nivell comercial i productiu, l'empresa té *dos grans reptes a curt termini i mitjà termini*:

1. L'èxit i bon desenvolupament d'una **nova activitat economicosocial d'horticultura** que s'ha reprès recentment (i que havia estat abandonada), consistent en el cultiu a hivernacles a la Garrotxa, per als quals s'ha proporcionat equipament. Es tracta d'un projecte en què poden participar tant treballadors interns de la Fageda com persones externes que pertanyin a col·lectius en risc d'exclusió social.

⁴ Informació extreta de trucada telefònica amb Albert Riera Sans, Director de Comunicació de La Fageda Fundació.

2. Pel que fa a l'aspecte comercial, el principal objectiu de l'empresa actualment és la **diversificació de productes** (gelats, melmelades) i no tant l'expansió territorial, com s'ha dit.

Tal i com afirma el director comercial de la fundació, Albert Riera, «Catalunya és el mercat natural de La Fageda Fundació i per al moment estant aquesta situació es mantindrà així». També argumenta que la inexistència d'inversors externs a l'empresa evita que puguin fer pressió per tal d'expandir el mercat i així augmentar les vendes i els ingressos d'acord amb els seus propis interessos com a inversors. En definitiva, cal recordar que l'empresa és una fundació i que com a tal no té afany de lucre.

En concret, de cara al futur es pretén oferir una gamma més àmplia de productes als consumidors així com innovar en els productes ja existents a través de propostes com la de productes edulcorats (ja no només ensucrats), nous envasos més atractius, nous sabors, nous formats i *packs*, etc. Pel que fa al producte, el més important per a l'empresa en aquest moment és mantenir **el seu alt nivell de qualitat** reconegut pels consumidors, consolidar la seva marca, imatge i reputació relacionada amb el seu compromís social, així com l'ampliació del seu projecte d'inserció de persones vulnerables. La diversificació haurà de ser controlada per evitar que pugui afectar als seus actius més importants.

D'altra banda l'empresa afronta reptes relacionats amb el seu **model de canals de distribució**. Com s'ha dit, l'empresa fa arribar els seus productes als consumidors a través, sobretot, de les grans superfícies (a més de la distribució a hoteleria i cafès). Això pot fer-la molt dependent de les grans empreses del sector actualment. En concret, a Mercadona (líder del sector) i Dia només hi trobem dos productes de La Fageda Fundació (el pack de 4 iogurts naturals de 125 g i la seva versió en iogurts ensucrats). Pel que fa als gelats, Mercadona i Dia no els comercialitzen, però sí Carrefour, Alcampo, Eroski i Bonpreu en la seva majoria. El mateix pel que fa a les melmelades, que de qualsevol manera no tenen un gran pes en la producció del grup.

Quant als reptes a llarg termini, el repte més gran que afronta La Fageda Fundació és la **preparació de l'etapa postfundacional de l'empresa**. Cal buscar un relleu en el lideratge del projecte; Cristóbal Colón farà setanta anys el 2019. Val a dir que la seva figura és i ha estat molt important per al grup des de la seva creació fins al dia d'avui. La Fageda Fundació ha decidit consolidar tot el que s'ha aconseguit fins ara per l'empresa i pel projecte (i el seu fundador), alhora que busca noves persones que sàpiguen continuar dirigint l'empresa amb aquest mateix esperit, visió, entusiasme i compromís.

En segon lloc, s'estan buscant també noves formes de transmetre l'ideari del projecte a nivell antropològic, de relacions humanes i interpersonals, verbalment o per escrit, als consumidors i potencials usuaris. Tot i que s'han aconseguit grans avenços en aquesta línia i que hi ha un alt

grau de coneixement del projecte i del compromís social dels productes per part dels consumidors, l'empresa considera fer-ho encara més en profunditat per tal d'arribar més lluny. El que es vol fer arribar als consumidors no és només el producte, sinó també el seu missatge.

7. QÜESTIONS A RESOLDRE

Abans d'entrar en l'estudi dels comptes anuals d'una empresa és necessari verificar l'existència d'una auditoria i la raonabilitat dels comptes. La Fageda Fundació ha estat auditada durant els últims tres anys per l'empresa d'auditoria KPMG, de reconegut prestigi pels seus serveis d'auditoria arreu del món. En concret, en els tres anys s'emet una **opinió favorable** quant a la imatge fidel del patrimoni i la situació financera de La Fageda Fundació, segons els criteris i principis comptables que resulten d'aplicació d'acord amb la normativa vigent. Recordem que les empreses que, durant més de dos anys consecutius, tenen més de 5.7 milions d'euros en xifra de vendes i més de 50 treballadors queden obligades a auditar-se segons l'article 263 de la Llei de Societats de Capital.

En segon lloc, cal analitzar la **raonabilitat** dels comptes. Sota el nostre criteri, els comptes compten amb una raonabilitat suficient donada la manca d'aspectes que facin pensar que l'empresa pugui estar mostrant resultats o valors ficticis, ni amb l'objectiu d'enganyar.

Les qüestions que plantegem són les següents:

- 1) Identificar les principals fortaleses i debilitats qualitatives de La Fageda.
- 2) Identificar les principals fortaleses i debilitats quantitatives de La Fageda.
- 3) Anàlisi de l'impacte i la importància de les subvencions i altres beneficis fiscals en els comptes de l'empresa.
- 4) Diagrama causa-efecte.
- 5) Recomanacions i demostració.

8. ANNEXOS

1. **Balanç de situació de La Fageda 2015-2017**
2. **Compte de pèrdues i guanys de La Fageda 2015-2017**
3. **Estat de Fluxos d'Efectiu (EFE) de La Fageda 2015-2017**
4. **Balanç de situació de La Fageda 2015-2017**

5. **Compte de pèrdues i guanys de La Fageda 2015-2017**
6. **Estat de Fluxos d'Efectiu (EFE) de La Fageda 2015-2017**
7. **Ràtios de La Fageda 2015-2017**

Algunes puntualitzacions rellevants són:

- Per a la *mitjana del sector* s'ha agafat un total de 262 empreses (CNAE 2009 1054: preparació de llet i altres productes lactis).
- Per a la *mitjana de sector ideal* s'ha agafat un total de 31 empreses (CNAE 2009 1054: preparació de llet i altres productes lactis), tenint en compte un ROI > 4% i un ROE > 8%.
- Per al càlcul del *disponible mínim necessari*, imprescindible per obtenir l'actiu corrent d'exploració, s'ha emprat el 7,5% del passiu corrent.

BALANÇ DE SITUACIÓ: LA FAGEDA FUNDACIÓ	Mitjana sector (%)	Mitjana sector amb beneficis (%)	Any 2017	%	Any 2016	%	Any 2015	%
Actiu no corrent	50	47	18.642.300	73,67	16.843.006	74,6	13.393.046	73,13
Immobilitzat intangible	10,34	0,9	449.665	1,78	193.229	0,86	155.929	0,85
Immobilitzat material	30,50	34	18.183.387	71,86	16.642.819	73,71	13.124.880	71,67
Inversions immobiliàries	0,26	0,50						
Inversions en entitats del grup i associades a llarg termini	4,64	6,4	500	0,002	200	0,00089	200	0,0011
Inversions financeres a llarg termini	1,14	2	8.748	0,034	6.758	0,03	112.037	0,61
Actius per impostos diferits	3,17	3						
Actiu corrent	50	53	6.661.309	26,33	5.735.354	25,4	4.921.307	26,87
Actius no corrents mantinguts per a la venda	0,22	-						
Existències	10,12	11	961.502	3,8	869.297	3,85	922.990	5,04
Deutors comercials i comptes a cobrar	19,82	31	4.689.360	18,53	3.887.207	17,21	3.200.748	17,48
Inversions en entitats del grup i associades a curt termini	8,02	2	1.492	0,0059	131	0,00058	-	-
Inversions financeres a curt termini	3,13	4	-	-	100.000	0,44	-	-
Periodificacions a	0,14	0,2	79.445	0,32	3.007	0,013	9.147	0,05

curt termini								
Tresoreria i equivalents	8,50	5	929.509	3,67	875.712	3,88	788.423	4,3
Total actiu	100	100	25.303.608	100	22.578.271	100	18.314.353	100
Patrimoni net	45,30	50	14.473.402	57,2	12.969.381	57,44	11.519.836	62,9
Capital	18,33	29	5.487.272	21,68	5.487.272	24,3	5.487.272	29,96
Reserves	16,74	-	6.917.506	27,34	5.304.190	23,49	3.830.273	20,91
Prima d'emissió	9,94	2,6						
Accions i participacions en patrimoni pròpies	-0,0013	-						
Resultat d'exercicis anteriors	-4,61	5,5						
Resultat de l'exercici	2,63	-	1.628.698	6,43	1.613.315	7,14	1.473.918	8,048
Subvencions, donacions i llegats rebuts i altres	0,81	0,9	439.925	1,74	564.604	2,5	728.374	3,98
Altres instruments de patrimoni net, dividendes a compte, i altres aportacions de socis	1,467	8						
Passiu no corrent	16,07	7	6.873.963	27,17	5.667.057	25,1	2.550.245	13,92
Provisions a llarg termini	0,822							
Deutes a llarg termini (inclòs deutes amb entitats de crèdit)	10,01	3	6.360.686	25,14	5.667.057	25,1	2.550.245	13,92
Deutes amb entitats del grup i associades a llarg termini	3,26	1	513.277	2,03	-	-	-	-

Passius per impostos afegits	1,35							
Periodificacions a llarg termini	0,63							
Passiu corrent	38,62	42	3.956.244	15,63	3.941.833	17,46	4.244.272	23,18
Passius vinculats amb actius no corrents mantinguts per a la venda	-	-						
Provisions a curt termini	1,18	2,7						
Deutes a curt termini (inclòs deutes amb entitats de crèdit a curt termini)	6,49	4	1.009.867	3,99	1.353.789	5,99	2.302.004	12,57
Deutes amb entitats del grup i associades a curt termini	2,72	3	32.881	0,13	3.800	0,017	188.337	1,03
Creditors comercials i altres comptes a pagar (Proveïdors)	28,11	32	2.170.787	8,58	2.086.653	9,24	1.474.229	8,05
Periodificacions a curt termini	0,11	0,28						
Deute amb característiques especials a curt termini	-							
Altres passius corrents d'exploració	-	-	742.709	2,93	497.592	2,2	279.602	1,53
Total passiu i patrimoni net	100	100	25.303.608	100	22.578.271	100	18.314.353	100

Figura 6: Balanços de situació de l'any 2015 a l'any 2017.

COMPTE DE PÈRDUES I GUANYES: LA FAGEDA FUNDACIÓ	Mitjana sector (%)	Mitjana sector amb beneficis (%)	Any 2017	%	Any 2016	%	Any 2015	%
Import net de la xifra de negocis	100	100	20.462.263	100	18.078.890	100	16.585.4	100
Vendes i prestació de serveis	100	100	18.926.610	92,5	16.548.572	91,54	15.237.208	91,87
Ingressos de promocions, patrocinadors i col·laboradors	-	-	146.512	0,72	170.127	0,95	130.094	0,78
Altres subvencions, donacions, i llegats de l'exercici incorporats al resultat	-	-	1.389.142	6,78	1.360.191	7,53	1.218.169	7,35
Cost de les vendes	-71,35	-72	-7.445.424	-36,39	-6.366.378	-35,22	-5.758.000	-34,71
Variació d'existències de productes acabats i en curs de fabricació	0,35	-0,32	107.593	0,52	24.665	0,13	48.018	0,29
Aprovisionaments	-71,7	-71,55	-7.553.017	-36,91	-6.391.043	-35,35	-5.806.018	-35
Marge brut	28,65	28	13.016.839	63,61	11.712.512	64,78	10.827.471	65,28
Treballs realitzats per l'entitat per al seu actiu	0,090	0,095	96.580	0,47	167.510	0,92	148.529	0,90
Despeses de personal	-7,5	-7	-5.372.626	-26,25	-4.740.914	-26,22	-4.475.823	-27
Sous, salaris i assimilats	-5,7	-5	-4.120.568	-20,14	-3.624.336	-20,04	-3.438.263	-20,7
Càrregues socials	-1,8	-2	-1.252.058	-6,12	-1.116.578	-6,18	-1.037.560	-6,25
Altres despeses d'explotació	-14,8	-15,291	-5.007.038	-24,47	-4.300.353	-23,80	-4.065.553	-24,50
Serveis exteriors	-14,5	-	-4.774.848	-23,33	-4.153.894	-23	-3.953.190	-23,90
Tributs	-0,32	-	-19.472	-0,095	-16.771	-0,09	-9.920	-0,06
Pèrdues, deteriorament i variació de provisions per operacions de les activitats	-0,0041	0,019	-211.994	-1,036	-129.232	-0,71	-100.986	-0,60

Altres ingressos d'exploració	0,80	0,9	95.618	0,47	71.612	0,40	77.262	0,46
Amortització de l'immobilitzat	-3,06	-2,50	-1.367.264	-6,68	-1.006.940	-5,6	-757.014	-4,60
Subvencions, donacions i llegats traspassats al resultat	-	-	124.679	0,61	163.770	0,90	166.782	1
Deteriorament i resultat per alienacions de l'immobilitzat	-0,39	-0,017	-11.605	-0,057	-280.382	-1,55	-388.218	-2,30
Altres resultats	-0,08	0,453	172.953	0,84	-50.278	-0,28	-9.382	-0,05
RESULTAT D'EXPLORACIÓ (BAII)	3,71	4,64	1.748.133	8,54	1.736.538	9,6	1.524.055	9,19
Ingressos financers	0,19	0,25	830	0,004	2.799	0,015	15.188	0,090
Despeses financeres	-0,36	-0,15	-120.265	-0,59	-126.022	-0,70	-65.144	-0,40
RESULTAT FINANCER	-0,17	0,2	-119.435	-0,58	-123.223	-0,68	-50.137	-0,30
RESULTAT ABANS D'IMPOSTOS	3,54	4,84	1.628.698	7,96	1.613.315	8,92	1.473.918	8,88
Impost sobre beneficis	-0,71	-1,22	0	0	0	0	0	0
RESULTAT DE L'EXERCICI	2,83	3,62	1.628.689	7,96	1.613.315	8,92	1.473.918	8,88

Figura 7: Comptes de pèrdues i guanys de l'any 2015 a l'any 2017.

ESTAT DE FLUXOS D'EFECTIU: LA FAGEDA FUNDACIÓ	Any 2017	Any 2016	Any 2015
A) FLUXOS D'EFECTIU DE LES ACTIVITATS D'EXPLOTACIÓ	2.241.755	3.256.106	2.115.303
1) BAI	1.628.698	1.613.315	1.473.918
2) Ajustos del resultat	1.416.204	1.307.406	1.083.806
(+) Amortització immobilitzat	1.367.264	1.006.940	757.014
(+/-) Correccions valoratives per deteriorament	42.579	60.631	55.400
(-) Subvencions traspassades	-124.679	-163.770	-166.782
(-) Ingressos financers	-830	-2.779	-15188
(+) Despeses financeres	120.265	126.022	65.144
3) Canvis en el capital corrent	-683.712	458.608	-392.464
(+/-) Existències	-82.862	40.384	-169.374
(+/-) Deutors i altres comptes a cobrar	-431.395	-569.526	-1.468.723
(+/-) Altres actius corrents	-499.207	341.974	-471.098
(+/-) Creditors i altres comptes a pagar	302.031	859.394	1.354.627
(+/-) Altres passius corrents	27.721	-213.618	362.104
4) Altres fluxos d'efectiu de les activitats d'exploració	-119.435	-123.223	-49.956
(-) Pagaments d'interessos	-120.265	-120.022	-65.144
(+) Cobraments d'interessos	830	2.799	15.188
(-) Pagament / (+) cobrament per impost sobre beneficis	0	0	0
5) Fluxos d'efectiu de les activitats d'exploració (1+2+3+4)	2.241.775	3.256.106	2.115.303
B) FLUX D'EFECTIU DE LES ACTIVITATS D'INVERSIÓ	-3.517.949	-5.992.512	-3.743.417
6) Pagament per inversions (-)	-3.716.879	-6.065.033	-4.645.158
7) Cobrament per desinversions (+)	198.930	72.521	901.741
8) Fluxos d'efectiu de les activitats d'inversió (6+7)	-3.517.949	-5.992.512	-3.743.417
C) FLUX D'EFECTIU DE LES ACTIVITATS DE FINANÇAMENT	1.329.991	2.823.695	1.624.744
9) Cobraments i pagaments per instruments de patrimoni	0	0	0

Immobilitzat intangible	-300.009	-83.581	-73.493
Immobilitzat material i immobiliari	-3.414.580	-5.981.320	-4.462.382
10) Cobraments per instruments de passiu financer (+)	1.358.572	3.116.812	1.624.744
11) Pagaments per instruments de passiu financer (-)	-28.581	-293.117	0
12) Fluxos d'efectiu de les activitats de finançament (9+10+11)	1.329.991	2.823.695	1.624.744
E) AUGMENT/DISMINUCIÓ NETA D'EFECTIU O EQUIVALENTS (5+8+12)	53.797	87.289	-3.370
Efectiu i equivalents al començament de l'exercici	875.712	788.423	791.793
Efectiu i equivalents al final de l'exercici	929.509	875.712	788.423

Figura 8: Estats de Fluxos d'Efectiu de l'any 2015 a l'any 2017.

RÀTIOS DE LA FAGEDA FUNDACIÓ	Mitjana sector	Mitjana sector ideal	2017	2016	2015
ENDEUTAMENT I CAPITALITZACIÓ					
Endeutament = Passiu / Actiu	0,55	0,49	0,43	0,43	0,37
Qualitat del deute = Passiu corrent / Passiu total	0,56	0,53	0,37	0,41	0,62
Capacitat de devolució = Flux de caixa / Préstecs	0,55	0,96	0,44	0,45	0,70
Cost del deute = Despeses financeres / Préstecs	0,077	0,025	0,017	0,022	0,020
Despeses financeres = Despeses financers / Vendes	0,0069	0,0015	0,0059	0,0070	0,0039
Palanquejament financer = (Actiu/Patrimoni Net)(BAI/BAII)	1,88	2,08	1,63	1,61	1,54
LIQUIDITAT					
Liquiditat = Actiu corrent / Passiu corrent	1,29	1,26	1,68	1,46	1,16
Tresoreria = Realitzable + Disponible / Passiu corrent	1,25	1,00	1,44	1,23	0,94
Acid test = Disponible / Passiu corrent	0,74	0,13	0,24	0,22	0,19
Fons de maniobra aparent (real) (euros) = Actiu corrent – Passiu corrent	298.547.000	113.101.000	2.705.065	1.793.432	677.035
Fons de maniobra necessari	207.384.000	129.872.000	2.361.801	1.882.638	2.078.476

(euros) = Actiu corrent explotació – Passiu corrent explotació					
Fons de maniobra aparent – Fons de maniobra necessari	91.163.000 (superàvit)	-16.771.000 (dèficit)	343.264 (superàvit)	-89.206 (dèficit)	- 1.401.441 (dèficit)
AC d'explotació = Existències + Clients + Altres AC d'explotació (Periodificacions) + Disponible mínim	623.460.000	464.889.700	2.309.476	2.236.490	1.589.340
PC d'explotació = Proveïdors + Altres PC d'explotació + Periodificacions	416.076.000	335.018.000	2.309.476	2.236.490	1.598.340
GESTIÓ D'ACTIUS					
Rotació actiu no corrent = Vendes / Actiu no corrent	2,90	4,24	1,098	1,073	1,137
Rotació actiu corrent = Vendes / Actiu corrent	2,90	3,72	3,072	3,152	3,096
Rotació d'estocs = Vendes / Productes acabats	31,53	-	46,70	55,18	60,09
TERMINIS					
Termini d'existències = Estocs / Cost de vendes diari	36	27,31	21,15	19,05	17,68
Termini de cobrament (dies) = Clients / Venda diària	49	56,50	63,51	64,23	58,52
Termini de pagament (dies) = Proveïdors / Compra diària	39	58,78	105,64	122,67	94,46
VENDES					
Creixement de les vendes = Vendes últim any / Vendes any anterior	1,01	1,03	1,132	1,090	0,999
Participació dels productes alimentaris en les vendes = Vendes derivades dels làctics, gelats i mermelades / Vendes per productes i serveis totals	-	-	0,97	0,95	0,97
Participació dels làctics = Vendes derivades dels làctics / Vendes per productes i serveis totals	-	-	0,92	0,90	0,92
Participació de les mermelades = Vendes derivades de les mermelades / Vendes per productes i serveis totals	-	-	0,0009545	0,013	0,016
Participació dels gelats = Vendes derivades dels gelats / Vendes per	-	-	0,0376	0,0368	0,0364

productes i serveis totals					
RENDIBILITAT, AUTOFINANÇAMENT I CREIXEMENT					
Rendiment de l'actiu (ROI) = BAII / Actiu	0,043	0,092	0,069	0,077	0,083
Rendibilitat dels fons propis (ROE)= Benefici net / Fons propis	0,10	0,14	0,112	0,124	0,128
Autofinançament generat = Flux de caixa / Vendes	0,049	0,059	0,1464	0,1449	0,1345
Autofinançament de les inversions = Flux de caixa / Inversions	2,63	2,56	0,8060	0,4320	0,4802
Marge sobre beneficis = Benefici net / Vendes	0,0179	0,0363	0,0795	0,0892	0,0888
ALTRES					
Quota de mercat = Vendes de La Fageda / Vendes del sector	-	-	0,00531	0,00311	0,00288

Figura 9: Comparativa entre les ràtios de l'empresa al llarg de tres exercicis i les ràtios del sector.

9. REFERÈNCIES BIBLIOGRÀFIQUES

AGÈNCIA DE SALUT PÚBLICA DE CATALUNYA (2016) “Recomanacions per a l'alimentació en la primera infància”

FEDERACIÓN ESPAÑOLA DE INDÚSTRIAS LÁCTEAS (2017) “Consumo nacional de productos lácteos” (<http://fenil.org/consumo-nacional-de-productos-lacteos/>)

FLORES CHÁVEZ, E. i BUSTINZA ARCOS, B. (2014) “Desarrollo de plan estratégico para La Fageda 2014-2018”, Universidad del Pacífico, Lima.

GONZÁLEZ, D. (2008) “La Fageda, història d'una bogeria”, La Magrana, Barcelona.

INSTITUT CATALÀ D'ONCOLOGIA (2015) “Recomanacions generals sobre l'alimentació durant el tractament del càncer”

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA (INE) (2017) ‘Informe: Producto Interior Bruto

regional Año 2017 (Contabilidad Regional de España. Base 2010)’
(https://www.ine.es/prensa/cre_2017_1.pdf)

MINISTERI D’AGRICULTURA, ALIMENTACIÓ I MEDI AMBIENT, GOVERN D’ESPANYA (2017) “Fitxa de consum: Consumo en el hogar. Total de derivados lácteos”
(https://www.mapa.gob.es/es/megustalaleche/estudiosinformes/Ficha%20de%20Consumo%20DERIVADOS%20LACTEOS%20TAM%20Marzo%202013_tcm30-213284.pdf)

MINISTERI D’AGRICULTURA, ALIMENTACIÓ I MEDI AMBIENT, GOVERN D’ESPANYA (2017) ‘Informe del consumo de alimentación en España’
(https://www.mapa.gob.es/es/alimentacion/temas/consumo-y-comercializacion-y-distribucion-alimentaria/informeannualdeconsumoalimentario2017_tcm30-456186.pdf)

Altres llocs web d’interès consultats:

La Fageda, lloc web oficial: <http://www.fageda.com>

La Vanguardia. ‘Los cinco alimentos más sanos del mundo, según una experta de Harvard’(2018): <https://www.lavanguardia.com/comer/materia-prima/20181208/453403176239/alimentos-saludables-especialista-de-harvard-comidas-sanas-salmon-nueces-arandanos-yogur-coles-de-bruselas.html>