

# La Fageda: Otra empresa es posible...

La Fageda: Another business is possible

110



**José Antonio Segarra**<sup>1</sup>

Profesor Ordinario de  
Dirección Comercial  
IESE Business School-  
Universidad de Navarra



JSegarra@iese.edu

## I. INTRODUCCIÓN

La Fageda es la marca de una gama de yogures y derivados lácteos que ocupa la tercera posición del mercado catalán, en dura competencia con Danone, Nestlé y las marcas de la distribución, y la única que muestra un crecimiento sostenido de dos dígitos en el último quinquenio. En sus instalaciones ubicadas en Olot (Gerona), donde trabajan 250 personas, se fabrican anualmente 40 millones de unidades que se venden a un precio 40% superior al líder de la categoría, a través de más de 1.500 puntos de venta, sin utilizar en su comercialización campañas de publicidad, ni de promoción, limitándose exclusivamente a las visitas guiadas a sus instalaciones, que reciben anualmente más de 40.000 personas.

El control de la materia prima—leche procedente de las vacas de sus propias granjas— el proceso industrial integrado y un exhaustivo control de la calidad, dan como consecuencia un yogur menos ácido, más cremoso, con más sabor y sin aditivos. Un auténtico “yogur de granja”, apreciado por un millón de consumidores del mercado catalán.

Los indicadores económicos de la iniciativa se reflejan en una sólida cuenta de resultados, con beneficios sostenidos que permiten un continuo proceso de inversión, con un endeudamiento prácticamente inexistente.

Hasta aquí nada especial. Estrategia bien centrada y ejecutada, premiada con excelentes resultados sostenidos. Pero... ¿Qué es, pues, lo que singulariza a La Fageda?... ¿Qué la hace ejemplar y digna de estudio?... La singularidad de la Cooperativa La Fageda es



### RESUMEN DEL ARTÍCULO

El artículo presenta el caso de *La Fageda*, una empresa en la comarca gerundense de La Garrotxa, que se dedica a la producción de yogures y derivados lácteos. La Fageda es la tercera marca en penetración del mercado catalán y la de mayor crecimiento, con notables índices de rentabilidad. La singularidad de La Fageda consiste en dar empleo y asistir integralmente a personas con discapacidad psíquica o afectadas por trastornos mentales severos. El artículo presenta los orígenes de La Fageda, los valores, el modelo de negocio y las tareas de dirección de la empresa.

### EXECUTIVE SUMMARY

The paper presents the case of *La Fageda*, a business based in La Garrotxa (Girona, Spain). La Fageda produces yogurts and dairy products; within the sector in Catalonia it is ranked as the third company in market share and the first in growth, with outstanding rates of profitability. La Fageda's singularity is that it employs and provides integral assistance to a significant number of people mentally handicapped or with severe mental disorders. The paper presents the origins of La Fageda, its values, the business model and the management of the company.

que compite con éxito en ese mercado de intensa rivalidad dando trabajo y/o atendiendo integralmente a 161 personas con discapacidad psíquica o afectados por trastornos mentales severos. Este colectivo, que en el conjunto del estado español muestra una tasa de paro del 95%, está completamente empleado y atendido en la comarca de la Garrotxa a través de las iniciativas lideradas por La Fageda.

Adentrémonos, pues, en ese mundo de iniciativa social sometido a las estrictas leyes de competencia en el mercado libre.

## 2. LOS ORÍGENES. UN POCO DE HISTORIA

En 1982, un equipo encabezado por Cristóbal Colón y su mujer Carme Jordá fundó la Cooperativa La Fageda con el objetivo era resolver los problemas de integración social de todos los disminuidos psíquicos y enfermos mentales de la comarca de la Garrotxa en Gerona. Cristobal Colón había dedicado muchos años de su vida al mundo de la psiquiatría clínica en diversos manicomios, el último de ellos en Salt, Gerona. Allí Colón descubrió la incapacidad del sistema sanitario para recuperar a las personas afectadas por enfermedades mentales. En sus propias palabras:

“¿Por qué se trata a los enfermos como objetos? ¿Por qué tenerlos en una habitación y dejar que la horas, los días y los años se apoderen de su piel, sin darles una oportunidad? ¿Qué hacemos con esas personas? Las ves pasear arriba y abajo en el patio... Son cuerpos vivos que han perdido el alma. En este lugar, casi un millar de personas pasan sus días sin intimidad ni sensación de individualidad... Les hemos hecho perder su dignidad”.

Colón tiene la intuición de que el trabajo debía ser la herramienta clave de la reinserción.

“El sufrimiento físico es soportable, pero el mental es desgarrador... El trabajo puede ser un elemento para rescatar lo recuperable y nosotros pretendemos recuperar aquello que está escondido por el dolor, por la frustración, por el rechazo de otros, por el estigma que la sociedad te pone encima: “éste está loco”. Ya; pero estoy, sigo estando... y he de recuperar, en la medida de lo posible, el sentimiento de identidad, del yo soy, yo sirvo; el sentimiento de identidad personal”.

Desde los inicios, Colón ve con claridad que el camino no podía ser los “trabajos de manualidades” para distraer a los pacientes de los hospitales o talleres asistenciales. Había que lograr un trabajo de ver-



dad; un trabajo con sentido, retribuido y que generara productos útiles y reconocidos por el mercado. Y para ello no había más remedio que crear una empresa real, con procesos y productos reales y compitiendo libremente en el mercado. Un proyecto social con estructuras mercantiles exigentes, donde los propios trabajadores se sintieran partícipes y fueran sus auténticos dueños.

Así pues, en 1982 dos psicólogos –Carme y Cristóbal– sin ninguna noción del mundo mercantil abandonan el manicomio, junto con un grupo de enfermos mentales, dispuestos a hacer realidad el sueño de fundación de una empresa para dar un trabajo con sentido a su gente. 28 años después, ese sueño es una realidad consolidada, no sin antes haber pasado por todo tipo de vicisitudes. Trabajos a maquila, fabricación de abonos, viveros de reforestación, producción de leche... hasta llegar a la fabricación del yogur.

**PALABRAS CLAVE**

Responsabilidad social, discapacitados psíquicos, La Fageda, valores, modelos de negocio

**KEY WORDS**

Social responsibility, mentally handicapped people, La Fageda, values, Business models

**3. LA FAGEDA EN 2010. ACTIVIDADES MERCANTILES Y ASISTENCIALES. CONFIGURACIÓN INSTITUCIONAL**

En La Fageda conviven las actividades mercantiles y las asistenciales, con el personal dividido en tres categorías: 1) Usuarios del Centro especial de Empleo, 2) Usuarios del Centro Ocupacional y 3) Profesionales.

Las actividades mercantiles se benefician del régimen laboral de Centro Especial de Empleo que da trabajo a todas aquellas personas con evaluación de discapacidad entre el 33% y el 66% según los baremos establecidos por la Ley de Integración Social de los Minusválidos (LISMI 1982). Los usuarios del Centro Especial de Empleo (114 personas) trabajan en las distintas actividades mercantiles de la cooperativa compuestas por el vivero de planta forestal autóctona, los trabajos de mantenimiento de jardines, la explotación ganadera y la planta de derivados lácteos. Todos ellos reciben un salario por su trabajo, cotizan a la seguridad Social y están asistidos en su trabajo por los Profesionales y personal de asistencia en el puesto de trabajo.

Los Usuarios del Centro Ocupacional (47) son las personas con una evaluación de discapacidad severa, más allá de 66%, que les impiden actividades profesionales ordinarias y que realizan tareas propias del servicio de terapia ocupacional en el que también están asistidos por personal especializado.

Por último, el colectivo comúnmente llamado “Profesionales” (135) está compuesto por todo el resto de personal de fábrica, administra-

ción, comercial y monitores asistenciales.

La configuración jurídica del Grupo La Fageda responde a la necesidad de dar respuesta a las actividades mercantiles y asistenciales de forma diferenciada. La Fageda opera a través de tres entidades que se relacionan mediante convenios, y que juntas conforman una unidad, un solo proyecto.

Así, la actividad mercantil se presta en régimen de sociedad cooperativa (laboral y de consumo) bajo la enseña de cooperativa La Fageda, configurada como Centro Especial de Empleo y acogida a sus ventajas jurídicas y fiscales. La Fundación Privada Sentit se encarga de aportar aquellos servicios necesarios en los ámbitos administrativo, financiero, comercial, legal y de dirección para garantizar que la cooperativa pueda desarrollar su objetivo. Desde la fundación Sentit y para no exceder los baremos fijados en la ley para los CEE, se contrata al personal profesional necesario, se explota la marca La Fageda y se agrupan los activos inmobiliarios de la misma.

Por último, la Fundación Privada SAG (Servicios Asistenciales de La Garrotxa) agrupa las actividades asistenciales que se dan en el Centro de Terapia Ocupacional y gestiona los activos y servicios de vivienda y otros servicios complementarios (transporte, ocio...).

Las dos fundaciones son entidades jurídicas sin ánimo de lucro y gobernadas por sendos patronatos, mientras la cooperativa está gobernada por un Consejo Rector que responde ante la Asamblea General de Socios Cooperativistas.

#### 4. EL MODELO LA FAGEDA (I). MISIÓN, MEDIOS E INSTRUMENTOS

La Fageda es un proyecto con vocación y misión social, prestado bajo exigentes estructuras mercantiles.

La **misión** y fin último de La Fageda es la integración social completa de todas las personas con disminución psíquica y/o trastorno mental severo de la comarca de la Garrotxa. Nótese que la misión está explícitamente circunscrita en cuanto al colectivo y al ámbito geográfico y no permite, por tanto, distracciones al mismo. Nótese, también, que en la misión se incluye la integración completa que incluye, por tanto, trabajo, vivienda y asistencia en la comunidad.

El **medio** esencial a través del cual debe cumplirse la misión y eje vertebrador de la misma es el logro de un trabajo con sentido, adaptado a las características de cada persona. Trabajo que permita a sus “usuarios” pasar de ser elementos pasivos, a personas que con-

tribuyen activamente en la sociedad y, a través de ello, a recuperar su identidad y autoestima. En La Fageda se define un trabajo con sentido como aquél que está bien hecho, es útil para los demás, y está hecho con responsabilidad y de forma consciente.

Finalmente, el **instrumento** para lograr esos fines últimos es el de una empresa mercantil que fabrica una gama de productos de calidad diferenciada, con marca propia que llega al consumidor final. La Fageda compite en un mercado extraordinariamente duro y exigente, con multinacionales de marcas reconocidas, presupuestos gigantescos de comunicación, distribución profesionalizada y muy concentrada y con la exigencia logística impuesta por la comercialización de productos frescos con fecha de caducidad.

La Fageda no es una empresa “*de tontos y locos*” que maquila sin valor añadido para terceros y que está permanentemente expuesta a las vicisitudes del trabajo ordenado por sus clientes industriales que, a su vez, sufren los vaivenes de sus mercados y de la competencia internacional. La Fageda tiene producto y marca propias y reconocimiento del mercado, y esas son sus señas de identidad y su fortaleza mercantil última.

La Fageda compite en el mercado con la reglas del mercado, a través de la calidad de sus productos, de sus precios y de su distribución. En su propuesta de valor no se presentan adornos de la esfera social. No se utiliza la “discapacidad” de sus trabajadores como elemento de sensibilización del consumidor. En el centro de la filosofía de actuación de La Fageda y según palabras de su fundador...

“No existen discapacitados, sino gente con distintas capacidades. En la Fageda el énfasis se pone siempre en las capacidades; nunca en las discapacidades”.

La generación de excedentes es imprescindible y los indicadores ordinarios de rentabilidad –precios netos, márgenes brutos, márgenes de explotación, cash flows, beneficios antes de impuestos...- se persiguen de forma permanente, porque aseguran la reinversión en el propio “negocio” para mejorar su competitividad y su perdurabilidad. En La Fageda es evidente que a mayor éxito mercantil, mayores las posibilidades de éxito social sostenible.

Por ello, los excedentes son, por decirlo así, “sagrados”... Pero en La Fageda no hay ni dueños, ni accionistas que exijan dividendos a su inversión, ni necesidad de marcar un valor por las acciones. Lo que si es propio de La Fageda es la permanente tensión entre la aplicación de los excedentes generados en la mejora de las condi-



ciones de los colectivos afectados o en los activos industriales. El reparto entre el “dividendo social” o la reinversión mercantil supone uno de los ejercicios de decisión con equilibrio inestable, donde el liderazgo de Cristóbal Colón y de los órganos de gobierno deben aplicarse con mayor prudencia y sensatez.

Detrás del fin último de La Fageda hay un proyecto empresarial fuerte. Pero el éxito de ese proyecto empresarial, aunque es vital, no es más que un medio para un fin... la integración y la mejora de las condiciones de colectivo al que sirve. La Fageda es, pues, una empresa con fuerte ideología; ideología basada en las personas y en sus capacidades, cualesquiera que éstas sean. En La Fageda se hace realidad día a día la afirmación de que la empresa está hecha para el hombre y al servicio del hombre y no el hombre al servicio de la empresa.

116

*En La Fageda se hace realidad día a día la afirmación de que la empresa está hecha para el hombre y al servicio del hombre y no el hombre al servicio de la empresa*

## 5. EL MODELO LA FAGEDA (II). VALORES COMPARTIDOS

El primer valor que define la cultura organizacional situa a la persona en primer término y focaliza todas las tareas de dirección y gobierno con arreglo a ese pensamiento claro y unívoco: Primero, la persona.

La creencia en la **centralidad de la persona** se traduce en su capacidad de transformación de la realidad, asumiendo su responsabilidad desde la libertad. Las personas con discapacidad psíquica y/o trastorno mental severo han sido ordinariamente atendidas en contextos parterernalistas que las alejaban de cualquier responsabilidad, y, por tanto, del uso de su libertad. En La Fageda se quiere acompañar a la persona para que asuma aquellas responsabilidades de las que sea capaz (ni más, ni menos), y de esta manera asumir la libertad que si puede utilizar como propia. Esta creencia es llevada al extremo. El objetivo de la dirección es, por tanto, contribuir a que todas y cada una de las personas den lo mejor de si mismas. Esa tarea directiva exige trabajar en el cuerpo a cuerpo; comprender, descubrir y ofrecer a cada persona un lugar de contribución y desarrollo adaptado a sus capacidades y acompañarla en su quehacer ordinario. Los paradigmas imperantes para la definición de los puestos de trabajo no son pues productividad y eficiencia, por encima de todo; la flexibilidad y la tolerancia deben estar siempre presentes, en paralelo con la exigencia profesional y el esfuerzo que se requiere a cada persona.

El segundo valor compartido que da razón de ser al proyecto es el de **sentido de pertenencia a la Comunidad**. En La Fageda el foco se pone en la persona; en cada persona y en su libertad y responsabilidad. Cada uno tiene una responsabilidad personal dentro del proyecto y esa responsabilidad hace referencia a alinear el esfuerzo, el trabajo y la ilusión con el pensamiento colectivo de la organización, asumiendo plenamente la parte personal de su realización. El proyecto social acaba, por tanto, trascendiendo de cada persona, pasando de la responsabilidad individual a la compartida en proyecto común. El trabajo con sentido enriquece a la persona que lo desarrolla y al colectivo en el que ésta está inmersa. El sentido de pertenencia y de orgullo de formar parte de ese colectivo y de esa iniciativa es uno de los sentimientos más potentes: sentirse parte de un grupo, de una razón de ser, de una forma de hacer. En La Fageda se aprende a jugar sin balón y para el equipo.

El tercero de los valores compartidos que debe respirar por todos sus poros La Fageda es la **integridad**, antesala de la confianza. Integridad entendida como la voluntad de ser coherente entre el pensamiento, las creencias y las actuaciones. Integridad es hacer lo que se dice, y también, decir justamente lo que se hace. La integridad casa con la autenticidad y son condiciones fundamentales del desarrollo de la confianza organizacional. Si el “discurso” hacia el consumidor es la calidad, la dirección debe velar obsesivamente por ella, por ejemplo controlando siempre la producción de leche propia. Si el “discurso” hacia las personas es su centralidad, la dirección debe volcarse en hacerla efectiva por encima de las dificultades ordinarias que supongan las adaptaciones de los puestos de trabajo. Si el “discurso” es el equilibrio con el medio ambiente, las políticas y actuaciones del trato de los animales o la eliminación de residuos deben ser una realidad palpable. Si el “discurso” es una configuración de compañías sin ánimo de lucro, el equipo de gobierno debe dar ejemplo con la moderación de sus salarios y con un abanico salarial razonable<sup>2</sup>... La confianza interna y externa es fiel reflejo de unas políticas y comportamientos de dirección coherentes con los principios<sup>3</sup>.

Finalmente, los valores no se formulan como deseo, sino como camino, compromiso y vivencia coherente para materializar aquello que La Fageda siente, dice y quiere ayudar a poner en práctica.



## 6. FUNCIÓN DIRECTIVA, GOBIERNO Y RETOS DEL FUTURO

En todas las organizaciones, pero especialmente en una organización de fin social sometida a estructuras mercantiles, la dirección y el gobierno comportan responsabilidades específicas de gran magnitud. En La Fageda están perfectamente separados y definidos los papeles de la dirección General y de la Presidencia.

En primer lugar, al impulso de las actividades ordinarias de la organización de las actividades mercantiles hay que sumar las asistenciales y la armonización del conjunto. Esto obliga a la dirección general a bajar a la arena y realizar un trabajo personalizado a través de la estructura de mandos intermedios. Tutorías, seguimiento individual, atención familiar, coordinación externa con organismos de la Administración.

En segundo lugar, la atención a la competitividad mercantil y al cumplimiento de sus indicadores ordinarios de negocio, cuidando de su renovación e inversión, manejando las contradicciones entre ese ámbito y el ámbito asistencial. Es tarea de gran complejidad mantener el necesario equilibrio entre un proyecto empresarial fuerte que necesita recursos para su continuidad y un proyecto asistencial, cuyo indicador básico es la mejora de la calidad de vida del colectivo de discapacitados. Los recursos son limitados y es crítico el discernimiento de su aplicación para cumplir la misión y no comprometer su continuidad, ya que en el ámbito asistencial siempre hay campo para la inversión y mejoras (horarios, vivienda, transporte,...).

En tercer lugar, el gobierno corporativo que bajo la tutela del fundador y Presidente, Cristóbal Colón, asegure la continuidad y fortaleza de la iniciativa, el cumplimiento de la misión y la aplicación estricta de los valores compartidos. En un extremo, la complejidad de la gestión asamblearia que supone la configuración cooperativa y, en el otro, la gestión presidencial personalista, deben confluir en un gobierno colegiado de patronatos de probada solvencia moral y profesional, con explícito compromiso de dedicación. Las sucesiones en iniciativas con un acusado carisma fundacional como se da en este caso, no son sencillas y el éxito consiste en rodar con tiempo suficiente los órganos de gobierno.

Por último, la necesidad de una política de comunicación honesta y transparente se convierte en un elemento esencial de una dirección responsable y debe tener su reflejo interno y externo. La Fageda pasa cuentas con sus empleados, consumidores, proveedores, Administración<sup>4</sup> y sociedad en general y lo hace con regularidad y

sometida a criterios de independencia a través del triple balance, económico, asistencial y medioambiental.

Otra empresa es posible... Una empresa al servicio del hombre que aune competencias para la eficacia, traducidas en sólidos parámetros de crecimiento y rentabilidad, con convivencia humana de calidad, gratificante y estable a largo plazo; que sea gobernada con un sano equilibrio entre la luces cortas de las operaciones del día a día y largas de la continuidad y sostenibilidad; donde se respete la libertad y se den oportunidades y grados de autonomía a los empleados y se tenga fe en sus capacidades y donde éstos puedan ejercitar aprendizajes positivos; donde no estén reñidos el pragmatismo y los valores e ideales...

Otra empresa es posible y La Fageda nos marca el camino.

---

## NOTAS

1. Autor de contacto: IESE Business School; Universidad de Navarra; Avd. Pearson, 28, 08034. Barcelona; España.
2. El abanico salarial de La Fageda se abre de 1 a 6 y las retribuciones del equipo de dirección están consistentemente un 25% por debajo de las correspondientes a empresas de tamaños y complejidad similares.
3. Las palabras de M. Krzyzewski se hacen aquí realidad. "Ningún grupo puede actuar con eficacia si falta el concierto; ningún grupo puede actuar en concierto si falta la confianza; ningún grupo puede actuar en confianza si no se halla ligado por opiniones comunes, afectos comunes, intereses comunes".
4. De especial importancia es el balance con la Administración que demuestra que por cada euro recibido como subvención vía LISMI, La Fageda "devuelve" tres en términos de IVA y SS en toda la cadena.

