



## Cooperativas

### La Fageda<sup>14</sup>



#### 1. Presentación

La Fageda, SCCL, es una sociedad cooperativa limitada de la comarca de La Garrotxa, en la provincia catalana de Girona, cuyo rasgo social más destacado es que la mayoría de sus trabajadores son personas con distintos grados de discapacidad intelectual o enfermedad mental. La cooperativa toma su nombre del lugar conocido como La Fageda d'en Jordà (el hayedo de Jordà), una zona boscosa cercana a Olot, situada en la zona prepirenaica y de gran belleza paisajística.

Desde el punto de vista comercial, la empresa es conocida principalmente por su actividad de producción de yogures sin conservantes ni colorantes, a partir de la producción lechera de su propia cabaña vacuna. El hecho de que esta actividad sea llevada a cabo, materialmente, por un amplio colectivo de personas con discapacidad intelectual y enfermedades mentales severas, en condiciones de rentabilidad y de competencia en el mercado con otras grandes empresas del sector, proporciona a La Fageda una singularidad específica.

#### 2. Nacimiento y entorno

La cooperativa La Fageda nace, en 1982, para proporcionar una respuesta, tanto terapéutica como laboral, a los enfermos mentales de los psiquiátricos de Girona. Su creación fue

<sup>14</sup> CIRIEC España agradece a D. Albert Riera, Director de Comunicación de La Fageda, las facilidades para la elaboración de este capítulo.

impulsada por un emprendedor nato, D. Cristóbal Colón Palasí, con la ayuda de distintas personas especializadas en la atención psiquiátrica y psicológica a las personas con discapacidad intelectual, y con el apoyo del Hospital Psiquiátrico de Girona y del Ayuntamiento de Olot. Actualmente, la empresa tiene su sede en la finca Els Casals, en el municipio de Santa Pau, cercano a Olot; finca adquirida en 1984 y en la que lleva a cabo la mayor parte de sus actividades desde 1987.

La actividad de La Fageda se desarrolla a escala de Cataluña, en lo que se refiere a la comercialización de yogures y productos lácteos, mientras que las actividades de viveros y jardinería tienen como clientela natural la de los municipios de la comarca de la Garrotxa (tabla 1) y el Parque Natural de la Zona Volcánica que comparten.

**TABLA 1**  
Municipios de la comarca de La Garrotxa. Datos a 1 de enero de 2009

Localidad	Población	Localidad	Población
Arguelaguer	445	Sales de Llierca	141
Besalú	2.361	Sant Aniol de Finestres	327
Beuda	163	Sant Feliu de Payarlos	1.397
Castellfullit de la Roca	1.043	Sant Ferriol	216
Maià de Montcal	410	Sant Jaume de Llierca	809
Mieres	344	Sant Joan les Fonts	2.787
Montagut i Oix	971	Santa Pau	1.510
Olot	33.524	Tortellà	760
Planes, Les	1.756	Vall d'en Bas	2.780
Preses, Les	1.731	Vall de Bianya	1.321
Riudaura	443	TOTAL	55.239

Fuente: INE.

### 3. Descripción del proyecto empresarial

La misión de la empresa es la de proporcionar trabajo, en condiciones de mercado, a aquellas personas con discapacidad intelectual y enfermos mentales severos de la comarca que están en condiciones de desempeñar un trabajo, así como proporcionar servicios de terapia ocupacional, alojamiento y ocio a las personas con discapacidad intelectual de la comarca que los necesiten. La cooperativa La Fageda no tiene ánimo de lucro, de manera que el excedente de sus actividades mercantiles revierte en la creación adicional de empleo en la empresa, y en mayores medios para la atención terapéutica y los servicios a los trabajadores y las personas atendidas por la entidad.



La empresa inició sus actividades, en 1982, con tan sólo catorce personas con discapacidad, como parte de un proyecto novedoso que rechazaba las pésimas condiciones que, por entonces, reunían los manicomios para personas con discapacidad intelectual o enfermedades mentales graves. La conveniencia de vincular la atención sociosanitaria a estas personas con las actividades de terapia ocupacional fue, poco a poco, abriéndose paso en los años ochenta, pero faltaba el paso siguiente, el acceso a la actividad laboral ordinaria, que es la principal aportación de este proyecto.

Según datos de la empresa, la cooperativa La Fageda se componía, a 31 de diciembre de 2008, de un total de 186 socios, de los cuales 112 eran socios trabajadores, 61 eran socios consumidores, y 3 eran socios colaboradores. La plantilla media en el ejercicio fue de 136 personas, de las cuales 89 (un 65,4%) eran personas asistidas.

#### 4. Identificación y caracterización del modelo de actividad

La cooperativa La Fageda lleva a cabo varios grupos de actividades que se relacionan entre sí. Por un lado, dispone de una explotación ganadera (vaquería) con unas quinientas cabezas de vacuno que incluye, en 2008, un total de 185 vacas destinadas a la producción de leche, de raza frisona, y alimentadas con forrajes naturales, lo que proporciona a su leche unas características muy apreciadas. A partir de esta leche, la cooperativa elabora yogures de calidad (yogures de granja, artesanales) y otros productos lácteos, como cremas y flanes; unos 30 millones de yogures al año convierten a la entidad en la tercera empresa productora de yogur en Cataluña.

La empresa dispone, además, de un vivero de planta forestal autóctona, que produce anualmente alrededor de unas 100.000 unidades de plantas para reforestación y para la restauración del paisaje, y de una sección de jardinería. Esta última lleva a cabo el mantenimiento de parques, jardines y espacios naturales de la comarca de la Garrotxa, mediante contratos con instituciones públicas (Ayuntamientos de Olot y Besalú, Departamento de Medio Ambiente de la Generalitat) e instituciones privadas.

Por último, la empresa dispone de un servicio de atención al visitante, que lleva a cabo visitas guiadas a las instalaciones ganaderas e industriales de la cooperativa (con unas 33.800 personas atendidas en 2008), y una sección de elaboración de obsequios, que, en 2008, diseñó y confeccionó más de 100.000 regalos para los donantes de sangre del Banco de Sangre y Tejidos de la Generalitat de Cataluña.

El peso de las distintas secciones en las ventas de la empresa en el ejercicio 2009 es muy desigual, pues los productos lácteos suponen un 88% de los 9,7 millones de euros de ventas totales, alcanzando las actividades de jardinería un 6% de las ventas, y repartiéndose el resto entre las actividades de ganadería, viveros, etc.



## 5. El papel de la innovación

Destaca, en cuanto al papel de la innovación en La Fageda, su política de marketing relacional, mediante la apertura de sus instalaciones a los consumidores. De este modo, la empresa, que no realiza publicidad, aunque sí tiene una política ágil de información a la prensa sobre su actividad, ha conseguido un volumen considerable de visitas al año, tanto de escolares como de sus familias, que muestran en las encuestas su satisfacción con la empresa y sus productos y se convierten, así, en sus propagandistas más eficaces. La cooperativa lleva a cabo su política de comunicación a través de los canales habituales (tablones de anuncios, revista de la empresa, su página web), y, actualmente, está en contacto con una empresa consultora para plantear su acceso a las redes sociales.

Desde el punto de vista de la producción y la comercialización, cabe destacar que la entidad se está introduciendo en la actualidad en nuevas líneas de actividad, tales como la producción y comercialización de yogures enriquecidos y de helados.

## 6. La cultura corporativa

La necesidad de la calidad, como factor clave para el sostenimiento de la empresa, es una seña de identidad de la cultura corporativa de La Fageda, conocedora de que sus clientes (las grandes superficies, en última instancia) sólo comprarán a la empresa si su calidad está garantizada, si su yogur es el mejor.

Esta cultura de la calidad está al servicio de la motivación social de la empresa, de su especial vinculación al territorio en que está inserta, y de la cultura de la sostenibilidad que impregna a toda la organización.

La Fageda está certificada por la ISO 14001 medioambiental; se encuentra adherida al Código de Gestión Sostenible de la Empresa de La Garrotxa y el Collsacabra (una comarca próxima a la Garrotxa), y ha recibido, por la calidad de su proyecto y su profundo sentido social, distintos premios, como, por ejemplo, de la ONCE, de la Fundación Empresa y Sociedad, de la Schwab Foundation, etc.

Otro componente destacado de la cultura de la organización es su elevada flexibilidad organizativa. Todas las personas que trabajan en La Fageda pueden ir cambiando de tarea entre las actividades (jardinería, viveros, vaquería, planta industrial) a solicitud de los propios empleados o de sus terapeutas. Ello se ve facilitado por una interrelación estrecha entre la Dirección de Producción, cuya tarea primordial es la de atender a la resolución de las exigencias productivas, y la Dirección Asistencial, centrada más específicamente en el mantenimiento y mejora de la calidad de vida del personal de la entidad.

El componente asociativo externo de La Fageda es muy notable, resaltando al respecto su condición de socio fundador del grupo CLADE, el primer grupo cooperativo de Cataluña, de carácter multisectorial. Destaca, asimismo, que la empresa es cofundadora de



Sinergrup, una asociación de entidades de atención a las personas con discapacidad intelectual y mental, que daba trabajo, en 2008, a más de 1.800 personas, siendo más de la mitad de ellas personas con discapacidad.

## 7. Configuración organizativa

El Consejo Rector de la Cooperativa La Fageda se compone de Presidencia, Secretaría y cinco vocalías. Según el informe de auditoría de La Fageda correspondiente a 2008, la plantilla de la entidad alcanzaba en ese año un total medio de 136 puestos de trabajo, que se distribuían funcionalmente de la siguiente manera: tres personas en puestos de dirección; cuatro personas, en puestos de encargado/a; treinta operarios; ocho monitores; ochenta y nueve personas asistidas, y dos personas en el apartado de varios.

La cooperativa está vinculada a distintas fundaciones y empresas, mediante convenios *ad hoc*. Así sucede con la Fundación Privada Sentit, la Fundación Privada Serveis Asistencials de la Garrotxa, y la compañía mercantil Nuevos Sistemas de Cultivo, S.L. Sin embargo, la vinculación anterior no exige la presentación de cuentas consolidadas del grupo. En el caso de la Fundación Privada Sentit, la cooperativa le cedió, en 2005, determinados activos de ésta, a cambio de los cuáles la Fundación proporciona a la cooperativa servicios de asesoramiento y de gestión comercial, a precio de coste.

Además de las vinculaciones internas anteriores, La Fageda participa en el capital de la Cooperativa CLADE, Grup Empresarial Cooperatiu, con un total de 10.214 euros, en diciembre de 2008; así como, en la Federación de Cooperativas Agrícolas Catalanas, con un importe económicamente no significativo.

La Fageda obtiene regularmente una cantidad significativa de ayudas y subvenciones públicas y privadas, entre las que cabe destacar las relativas al Instituto Catalán de Asistencia y Servicios Sociales, la Seguridad Social, FEOGA, FORCEM, la Obra social o fundacional de varias cajas de Ahorros (CajaMadrid; La Caixa; Caixa Girona; Caixa Sabadell) y de otras empresas y entidades de distinta naturaleza (por ejemplo, Fundosa Grupo, Fundación Accenture, Fundación Félix Llobet Nicolau), etc.

## 8. Consecuencias estratégicas y económicas del modelo de actividad

La empresa presenta, en 2009, un activo total de 7.847,5 miles de euros, el 42,5% del cual se compone de activo inmovilizado material. El patrimonio neto de la entidad asciende en ese año a 3.564,3 miles de euros, cubriendo así un 44,5% del valor total de su activo. Los ingresos totales del ejercicio por ventas y otros ingresos de explotación suman, en 2008, un total de 10.422,2 miles de euros; ejercicio en el cual los gastos de personal supusieron 2.279,3 miles de euros, representando un 21,9% de los ingresos totales, lo que muestra con claridad el carácter relativamente poco intensivo en trabajo del proceso productivo básico de la empresa, que es la elaboración de productos lácteos.

Entre los ejercicios 2005 y 2009, la cooperativa ha visto crecer en un 46% su activo total, en un 58,9% su patrimonio neto, en un 109,5% su inmovilizado material, y en un 114,5% su excedente anual (tabla 2).



TABLA 2

Indicadores de actividad económica de La Fageda. 2005-2009. Base 2005=100

	2005	2006	2007	2008	2009
Activo	100	130,9	131,3	134,3	146,4
Inmovilizado material	100	142,7	179,9	185,4	209,5
Patrimonio neto (fondos propios y otros ingresos de explotación)	100	129,6	142,9	148,7	158,9
Excedente del ejercicio	100	121,7	139,1	191,1	214,5

Fuente: La Fageda y elaboración propia.

Los ingresos de explotación de La Fageda han crecido en un 50,4% entre 2005 y 2008, pasando de 6.927,3 a 10.422 miles de euros. El excedente empresarial de la cooperativa es positivo, ascendiendo a 307,4 miles de euros, en 2009. La tasa de rentabilidad económica (excedente sobre activos totales, en porcentaje) es el 3,8, en 2008, y el 3,9, en 2009; mientras que la rentabilidad sobre recursos propios pasa de un 14,5%, en 2008, a un 14,0%, en 2009.

Los efectos de la crisis económica actual sobre la empresa no son, hasta el momento, significativos. La Fageda aumentó su facturación en un 10%, en 2008, y en un 5%, en 2009. En el momento de efectuar la entrevista a la empresa para realizar esta investigación (mayo de 2010), presentaba un aumento del 8%, respecto de 2009, manteniendo su cuota de mercado, aunque señalando que la existencia de un entorno económico desfavorable ha llevado a la entidad a mostrar una cautela mayor de la habitual en su política de inversiones.

## 9. Conclusiones

La cooperativa La Fageda ha consolidado a lo largo de su existencia un modelo productivo propio y sostenible, capaz de proporcionar empleo a las personas con discapacidad intelectual y mental de la comarca de La Garrotxa, hasta el punto de conseguir prácticamente el pleno empleo de este colectivo en la zona, y de generar a la vez un excedente anual creciente.

La entidad se caracteriza, además, entre otras consideraciones, por su estrecha vinculación al territorio en el que opera (con una vocación expresa de circunscribirse al ámbito



de su Comunidad Autónoma), por sus ligámenes con el resto de la economía social de Cataluña, y por el apoyo social que concita.

Los logros anteriores son la consecuencia de una combinación de elementos, entre los que destaca la capacidad emprendedora de las personas impulsoras del proyecto, que, actualmente, continúan liderándolo, y el haber sido capaces de detectar y cubrir un nicho de mercado en el sector del yogur, los yogures de granja o artesanos, en los que el consumidor busca una oferta mediambientalmente sostenible y de calidad. Al lado de su actividad central, la cooperativa lleva a cabo otras tareas (viveros, jardinería, visitas guiadas, etc.) con un potencial de desarrollo aún no agotado.

### Clave del éxito: sostenibilidad social, medioambiental y económica.

La sostenibilidad social, medioambiental y económica es la principal lección que cabe extraer de una experiencia tan original como la de La Fageda. Una sostenibilidad social que se basa en la capacidad del proyecto de crear y mantener empleo para las personas con discapacidad intelectual y mental de su comarca. Una sostenibilidad medioambiental, por cuanto el proyecto potencia los recursos naturales de la zona y contribuye a su desarrollo. Una sostenibilidad económica, que se refleja en la evolución de sus ingresos, de su balance y del excedente de la cooperativa.

Para todo ello, La Fageda ha conseguido un nicho de mercado en el sector lácteo, que es el que le ha proporcionado músculo empresarial y una visibilidad destacada en la sociedad catalana; y lo ha conseguido a partir de asegurar la calidad de sus productos y de competir en el mercado.

A la visibilidad de la entidad ha contribuido en gran manera una política de comunicación inteligente, que ha sabido hacer llegar la profundidad del proyecto a los medios y, a través de ellos, a una sociedad necesitada de referentes éticos sólidos. Es esta respuesta de los consumidores y de la población, en general, la que, adicionalmente, impulsa a una serie amplia de patrocinadores a apoyar las actividades de la cooperativa.



TABLA 3

## Presentación del modelo de actividad

Elecciones del modelo de actividad	Descripción de los elementos que constituyen el modelo de actividad
Metas del proyecto empresarial	Creación de empleo para personas con discapacidad intelectual y enfermedades mentales severas.
Cliente objetivo	Consumidores de productos lácteos en Cataluña, y entidades locales y comarcales que precisan servicios de viveros, jardinería, etc.
Campos de actividad que intervienen en el modelo de actividad	Explotación ganadera; productos lácteos; viveros; jardinería; atención al visitante; elaboración de obsequios.
Capital relacional de la empresa	Relación estrecha con instituciones públicas, entidades financieras, e instituciones cooperativas catalanas.
Configuración de la cadena de valor o de la red de valor	Predominio casi completo de las actividades del sector lácteo en la cadena de valor económico de la entidad.
Competencias esenciales controladas por la empresa	Alta calidad de su producción. Flexibilidad organizativa interna
Estructura de costes	En el ejercicio de 2008, los aprovisionamientos son un 50,9%; los gastos de personal, 21,2%; otros gastos de explotación, 24,2%; y las amortizaciones, el 3,7%.
Ingresos	El importe neto de la cifra de negocios es un 90%, en 2008; el restante 10% son subvenciones aplicadas.
Sostenibilidad del modelo de actividad	La cooperativa aumenta anualmente sus ingresos totales, y presenta sistemáticamente un excedente positivo.

Fuente: Adaptado del modelo de Osterwalder, Pigneur y Tucci (2005).



**TABLA 4**  
Consecuencias económicas y estratégicas del modelo de actividad

Elecciones del modelo de actividad	Consecuencias
Metas del proyecto empresarial	Ampliar la oferta (nuevos tipos de yogures y helados).
Cliente objetivo	No se prevén cambios.
Campos de actividad que intervienen en el modelo de actividad	Nuevos campos con posibilidades de desarrollo futuro: marketing relacional; diseño y provisión de obsequios.
Capital relacional de la empresa	Mantener e intensificar los vínculos con el sector del empleo para personas con discapacidad intelectual, y con las entidades que apoyan a la cooperativa.
Configuración de la cadena de valor o de la red de valor	Mantener la especialización productiva en el sector lácteo, al tiempo que se inician otras actividades más diversificadas.
Competencias esenciales controladas por la empresa	No se prevén cambios en los niveles de calidad y de flexibilidad productiva interna.
Estructura de costes	La estructura de costes se encuentra estabilizada; los costes de personal pasan del 22 al 21,9% de los ingresos de explotación, entre 2005 y 2009.
Estructura de ingresos	No se prevén cambios significativos.
Sostenibilidad del modelo de actividad	Razonablemente asegurada, a la vista de los resultados sociales y económicos de ejercicios anteriores.

**FIGURA 1**  
Red de valor del modelo de actividad

