



Centros Especiales de Empleo

FLISA (Fundosa Lavanderías Industriales, S.A.)²²



1. Presentación

FLISA, Fundosa Lavanderías Industriales, S.A, es una empresa dedicada fundamentalmente a la explotación comercial de lavanderías industriales, por medio de Centros Especiales de Empleo, CEE; siendo, según sus responsables, el único CEE líder del mercado ordinario del sector en que opera. La entidad es una Sociedad Anónima Unipersonal, controlada por Fundosa Grupo, que es un conjunto de empresas que tiene por objetivo la promoción del empleo de personas con discapacidad.

Fundosa Grupo está controlado a su vez por la Fundación ONCE (entidad creada por la Organización Nacional de Ciegos Españoles, ONCE, con el fin de facilitar la integración laboral de las personas con discapacidad en España). El peso relativo de FLISA dentro de Fundosa Grupo se sitúa alrededor de un 50% de su empleo y de su facturación (tabla 1).

La empresa dispuso, en 2008, de una plantilla media de 1.468 personas, de las cuales un subtotal de 1.257 trabajadores (un 85,6%) eran personas con discapacidad. Desde el punto de vista del género, el 60% de la plantilla estaba compuesto de hombres y el 40% eran mujeres; y desde el punto de vista de sus competencias, el 88,8% de la plantilla pertenecía a la categoría de operarios. En este mismo ejercicio, Fundosa Flisa presenta un resultado del ejercicio de 3.376,8 miles de euros, lo que muestra que es posible generar empleo

²² CIRIEC España agradece a D^a Ana Uruñuela Ruiz, Directora Ejecutiva de Coordinación y gestión de Fundosa Lavanderías Industriales, las facilidades para la elaboración de este capítulo.

para las personas con discapacidad y, simultáneamente, generar un excedente empresarial compitiendo en el mercado ordinario.

2. Nacimiento y entorno

Tras la creación por la ONCE, en 1989, de Fundosa Grupo, destinado a crear empleo para personas con discapacidad distinta de las de tipo visual, este grupo seleccionó distintos sectores industriales y de servicios intensivos en trabajo y con capacidad de crecimiento. El sector de lavandería industrial fue uno de los primeros en ser motivo de atención del grupo, que, en 1990, creó Fundosa Flisa (que en el año 2010 celebra, por tanto, su vigésimo aniversario).

En la creación de FLISA jugó un papel decisivo, además de que el sector cumpliera las características generales que el grupo buscaba, la modernización del sector servicios en España a raíz de eventos como la Expo de Sevilla, los Juegos Olímpicos de Barcelona, el despliegue de la nueva oferta hotelera en toda España, o la gran ampliación de la oferta hospitalaria en todas las Comunidades Autónomas; actividades todas ellas que venían a aumentar con fuerza la demanda de servicios externalizados de lavandería industrial.

El entorno geográfico de FLISA es de carácter nacional, pues la entidad, cuya sede social se encuentra en Madrid, tiene centros de trabajo en distintas localidades de las Comunidades Autónomas de Madrid, Andalucía, la Comunidad Valenciana, Murcia, Castilla León y Castilla la Mancha. Además, FLISA controla total, o parcialmente, otras empresas de lavandería industrial en Baleares, Canarias, Cataluña, País Vasco, formando así un grupo empresarial de facto, que mantiene una unidad de gestión y unos servicios centrales comunes.

TABLA 1
La relación de FLISA con las actividades de la ONCE

Organización	Sector predominante de actividad	Grupo empresarial dependiente	Empresas del grupo
ONCE, Corporación de Derecho Público	Ceguera	CEOSA	<ul style="list-style-type: none"> · Alentis · Oncisa · Confortel · Viajes 2000 · Seguronce · Etc.
Fundación ONCE para la Cooperación y la Integración Social de Personas con Discapacidad	Discapacidad	FUNDOSA GRUPO	<ul style="list-style-type: none"> · FLISA · Sertel · Technosite · Galenas · Fundosa Social Consulting · Etc.

Fuente: Memoria de la ONCE y su Fundación, 2008, y elaboración propia.



Las plantas de lavandería del grupo FLISA son Centros Especiales de Empleo, es decir, organizaciones que, realizando un trabajo productivo, tienen como finalidad asegurar un empleo remunerado a las personas discapacitadas, asegurar a las mismas la prestación de servicios de ajuste personal y social, y ser un medio de integración del mayor número de personas discapacitadas en el régimen de trabajo normal²³.

3. Descripción del proyecto empresarial

La misión de la empresa FLISA se corresponde con la creación de empleo para personas con discapacidad en el sector de lavandería industrial, a través de una actividad competitiva y rentable que asegure la sostenibilidad del proyecto.

Para conseguir sus objetivos, la empresa presenta algunos factores diferenciales o específicos. El primero de ellos es el *respaldo económico* de Fundosa Grupo, que ha permitido a la empresa crecer a la velocidad que le demandaba el mercado. Este crecimiento se ha basado en la capacidad de la empresa de ofrecer *soluciones integrales* a las grandes cadenas hoteleras, en España e incluso fuera de España, incorporando a nuestro país las últimas tecnologías disponibles capaces de asegurar una limpieza de calidad a la vez que una atención específica a las características particulares de las personas con discapacidad, que constituyen el grueso de la plantilla de la empresa (por ejemplo, mediante la eliminación de esfuerzos físicos o la adaptación de la maquinaria a las necesidades de las PcD). Por último, se destaca la capacidad de la empresa para desarrollar internamente las tecnologías adquiridas en el mercado, a través de su propio Departamento de Desarrollo Interno.

El proyecto empresarial de FLISA es de carácter creativo propio, no basado, por tanto, en la imitación, ni en las economías externas de otro tipo de proyectos. Dado que la entidad fue creada por Fundosa y que esta organización sigue manteniendo el control accionario de la misma, la continuidad en los objetivos básicos del proyecto está asegurada.

4. Identificación y caracterización del modelo de actividad

Las dos grandes líneas de actividad de FLISA se corresponden con los servicios integrales de ropa en el sector de hoteles y en el sector hospitalario; y se pueden resumir en los más de 150 millones de kilos de ropa que son procesados anualmente por la empresa.

Las actividades de la empresa se adaptan a todos los componentes del ciclo del producto, que van desde la recogida, transporte y clasificación de la ropa sucia, al lavado y desinfectado de la misma, su prensado y secado, y el resto de fases (doblado; repaso; plegado; empaquetado y expedición).

²³ Véase I. Antuñano (2009): *Los Centros Especiales de Empleo y el acceso al empleo de las personas con discapacidad*. CIRIEC-España (mimeo).



Al lado de las actividades típicas del sector de lavandería, la empresa lleva a cabo actividades complementarias, como son las relativas a alquiler y lavado de textiles (renting), a su servicio integral de gestión de lencería, y a otras líneas de negocio (consulting para empresas de lavandería; otros servicios), en distinta fase de maduración.

5. El papel de la innovación

La empresa ha diseñado una cadena completa de servicios de lavandería industrial, caracterizada por la automatización, con el fin de eliminar en la mayor medida posible el sobreesfuerzo humano físico y psíquico, sin pretender por ello la reducción de los puestos de trabajo de la entidad.

Algunas de las novedades tecnológicas introducidas por FLISA son el control de ropa mediante chips o etiquetas inteligentes, que permiten gestionar más eficientemente el producto, o los sistemas que permiten la trazabilidad o seguimiento completo de la ropa del cliente. A ello se añaden sistemas integrales para calcular la ropa necesitada por los usuarios, anticiparse a las necesidades de reposición, asegurar su disponibilidad, etc.

Entre los desarrollos tecnológicos de FLISA destacan en particular dos de ellos: el Sistema de Recuperación de Agua de Vertido del proceso de lavandería industrial, desarrollado por su centro de Sant Boi (Barcelona) y su Sistema de Aprovechamiento de Energía Solar, en Huelva. En el primero de ellos, se consigue reducir en un 40% las necesidades de agua (se pasa de 20 metros cúbicos a la hora a tan sólo 12) a la vez que se mejoran, sustancialmente, las características del agua finalmente vertida después de su reciclado. En el segundo caso, se trata de un proyecto experimental que permite calentar agua mediante placas solares, para transferir ese calor al circuito de lavandería.

6. La cultura corporativa

En la cultura corporativa de FLISA destacan dos características complementarias: su vocación de pertenencia a un grupo especializado en la generación de empleo para personas con discapacidad, como es Fundosa Grupo, y su vocación de empresa competitiva en el mercado ordinario, que lucha en el mercado real.

La entidad, a pesar de ser jurídicamente una Sociedad Anónima, es una empresa perteneciente a la economía social, pues es este tipo de actividad la que caracteriza a todo Fundosa Grupo (socio único de Flisa) y a cada una de sus empresas. No obstante, la entidad hace compatible esta pertenencia con la de ser una empresa rentable, líder del mercado ordinario (no protegido) de lavandería industrial, y, por tanto, diferenciada claramente de aquellos Centros Especiales de Empleo sin rentabilidad autónoma, dependientes en gran medida de las subvenciones públicas que reciben. En definitiva, la diferencia de Flisa respecto de las empresas privadas rentables radica, además de en su opción por la creación de empleo para personas con discapacidad, en la finalidad social del beneficio que genera.



Además de la creación de empleo, otras características sociales destacadas de la empresa son su compromiso en la adaptación de puestos de trabajo a las características de las personas con discapacidad; su Programa de Ayudas Sociales, con un catálogo de cincuenta medidas, que van desde apoyos a los estudios de los hijos hasta ayuda para la adquisición de un automóvil adaptado; o la participación de los empleados en los Grupos de Mejora que canalizan nuevas ideas (y que incluyen premios anuales para las ideas más útiles para el grupo). Otro elemento destacable, que se comparte con el resto de empresas vinculadas a la ONCE, es la promoción interna en el grupo, que goza de prioridad absoluta a la hora de cubrir nuevas necesidades laborales.

La empresa acredita un compromiso con una cultura de la calidad en sus procesos productivos que viene avalada por distintas certificaciones y diversos premios. Entre las certificaciones, destacan las relativas a las normas ISO 9001:2008, ISO 14.001:2004, y la OHSAS 18.001:2007, que, en algunos casos, se extienden a toda la organización y, en otros, a plantas concretas; así como el inicio en la entidad del procedimiento de implantación en la misma de la EFQM para la autoevaluación de la calidad. Entre los premios, podemos destacar el de la Sección Española del Premio Europeo de Medio Ambiente, por la puesta en marcha del Sistema para la recuperación de agua de vertido procedente de lavandería industrial, así como la concesión del sello Madrid Excelente, una distinción de la Comunidad de Madrid en pro de la mejora de la calidad de los servicios públicos.

7. Configuración organizativa

FLISA y el resto de lavanderías que constituyen su grupo (tabla 2) proporcionan servicio a todo el territorio nacional con una sede social radicada en Madrid, si bien los domicilios sociales de las empresas del grupo se encuentran en distintas Comunidades Autónomas: Madrid, en el caso de FLISA, que abarca todos los centros de trabajo excepto los de Cataluña, Canarias, País Vasco e Islas; Cataluña, en el caso de Flisa Cataluña y de CIPO Flisa; País Vasco, en el caso de Euskalduna y de Nervión, en proceso de fusión; Canarias, en el caso de Flisa Canarias; Baleares, en el caso de Lavandería Amalia²⁴.

El modelo descentralizado de actividad de Flisa se explica, principalmente, por las ventajas que ofrece a la hora de contratar con las Administraciones Públicas. A pesar de su diversidad geográfica, la empresa está dirigida de una manera centralizada y opera funcionalmente de manera similar en todas sus plantas. Según los datos de CEPES, el “grupo FLISA” encabezaba, en 2008, el ranking de CEE de España, con un empleo de 2.513 trabajadores, y una facturación de 89 millones de euros²⁵.

En cuanto a lo referente a la personalidad jurídica de las empresas, ésta reviste la forma de Sociedad Anónima en FLISA y en sus homólogas autonómicas (Flisa Canarias y Flisa

²⁴ La empresa informa que, en 2008, Fundosa Grupo pasó a hacerse cargo directamente de las empresas previamente controladas de forma minoritaria por Flisa.

²⁵ CEPES (2010): Empresas relevantes de la Economía Social, 2008/2009.

Cataluña). Sin embargo, las demás entidades del grupo (CIPO Flisa, Lavanderías Amalia, Lavandería Euskalduna y Lavandería Nervión), son sociedades limitadas, una fórmula que permitía el mantenimiento de socios privados en tanto se considerara necesario.

TABLA 2
El grupo FLISA, 2008

	% propiedad de Fundosa	Plantilla anual media	% de mujeres	% de operarios
Flisa, S.A.	100	1.468	40,0	88,8
Flisa Canarias, S.A.	100	157	42,8	91,7
Flisa Cataluña, S.A.	100	480	44,1	88,3
Lavandería Euskalduna	100	30	43,7	90,0
Lavandería Nervión	100	32	75,0	81,2
CIPO Flisa	50	224	48,7	94,2
Lavandería Amalia, S.L.	50	96	90,6	46,0
Total grupo	—	2.487	43,1	86,8

Fuente: Auditorías de Flisa y su grupo, y elaboración propia.

8. Consecuencias estratégicas y económicas del modelo de actividad

Los ingresos de FLISA crecieron un 52,1% entre 2005 y 2008, con una tasa anual media no acumulativa superior al 17%. Por otra parte, los fondos propios de la empresa han crecido entre 2005 y 2008 un 64,3%, por encima del aumento relativo del activo total y de los ingresos de explotación; lo que indica un reforzamiento de la situación patrimonial de la entidad (tablas 3 y 4).

TABLA 3
Indicadores económicos de Fundosa Lavanderías Industriales, FLISA. 2005-2008. (Índices Base 2005 = 100)

	2005	2006	2007	2008
Activo	100	104,5	100,3	115,4
Fondos propios	100	102,3	117,4	164,3
Ingresos de explotación	100	120,0	132,6	152,1
Gastos de personal	100	118,1	128,9	142,5
Resultado del ejercicio	100	56,6	144,7	286,6

Fuente: SABI y elaboración propia.



El aumento del empleo en la empresa ha sido de un 22,2% entre 2005 y 2008, lo que en relación al aumento del 42,5% de los gastos de personal en el período supone un aumento de ingresos por trabajador del 16,5%. Los resultados empresariales se han más que duplicado en el mismo período, a pesar de su descenso puntual en el ejercicio 2006. La ratio Resultados / Ingresos anuales de explotación ha aumentado de un 3,0%, en 2005, a 5,6%, en 2006, reflejando así los aumentos de productividad generados en la empresa.

 **TABLA 4**
FLISA y el grupo Flisa. Indicadores del ejercicio 2008

	Resultado (miles de euros)	Fondos propios (miles de euros)	Resultados / Fondos propios (%)
Fundosa Flisa, S.A.	3.376,8	37.990,0	8,9
Flisa Canarias, S.A.	424,7	6.551,4	6,5
Flisa Cataluña, S.A.	326,0	12.580,1	2,6
Lavandería Euskalduna	(156,1)	1.264,5	-12,3
Lavandería Nervión	(233,7)	(386,1)	—
CIPO Flisa	144,7	3.289,7	4,4
Lavandería Amalia, S.L.	(58,6)	1.097,1	-5,3

Fuente: Auditorías de Flisa y su grupo, y elaboración propia.

Fundosa Flisa dispone de un Plan estratégico, que, en mayo de 2010, se encontraba en revisión. La empresa efectúa sus revisiones del Plan Estratégico antes de su vencimiento, y prepara planes y presupuestos anuales que lo desarrollan y concretan cada ejercicio. Cada Plan incorpora una serie de indicadores de actividad, que permiten evaluar las desviaciones con facilidad.

Los efectos de la crisis económica actual sobre FLISA se han dejado notar en su actividad, si bien la empresa informa que ello no ha conducido a una caída global de sus ventas ni de sus resultados. Para neutralizar el impacto de la crisis, Flisa ha actuado en una doble dirección: internamente, mediante los procedimientos típicos de gestión frente a la caída de la demanda (control exhaustivo de costes, optimización de los recursos de ingeniería, retrasos en las inversiones menos imprescindibles a corto plazo); y externamente, compensando la menor demanda en el mercado hotelero con un aumento de la actividad en el mercado hospitalario, que por su mayor estabilidad y su menor estacionalidad asegura una parte creciente de la carga de trabajo de la empresa.



9. Conclusiones

La empresa FLISA se caracterizó desde sus orígenes por su capacidad de identificar una actividad económica, la lavandería industrial, de gran potencial de crecimiento, particularmente idónea para el empleo de algunas categorías de personas con discapacidad, y en la que las economías de escala y el progreso tecnológico resultan ser elementos diferenciadores adicionales frente a la competencia.

Para ello, la empresa dispone del soporte institucional y financiero de Fundosa Grupo, y, en general, de la ONCE, lo que le ha permitido un esfuerzo inversor considerable sin depender de la financiación ajena al grupo. Además, la empresa va añadiendo a la actividad económica central una serie de servicios adicionales, y los va integrando en una cadena de valor que trata de satisfacer todas las necesidades de su clientela en las áreas de actividad cubiertas por la entidad.

Como resultante de todo ello, FLISA es, actualmente, una empresa que aumenta año a año su plantilla, compuesta de manera ampliamente mayoritaria por personas con discapacidad (aproximadamente, un 85% del total); que incrementa regularmente sus ingresos de explotación, y que presenta un resultado del ejercicio al alza en el período considerado. Resultado que en última instancia revierte en el aumento de los fondos propios de la entidad, en el aumento de sus inversiones y empleos, y en las mejoras sociales para su plantilla.

Clave del éxito: desarrollo de competencias diferenciales

FLISA es una empresa líder en su sector y que basa su actividad en el trabajo de personas con discapacidad. Es la conjunción de ambas características lo que resulta más llamativo de un proyecto empresarial plenamente integrante de la economía social de mercado.

La gran lección del modelo de actividad de FLISA es su capacidad de generar empleo sostenible para personas con discapacidad, mediante una actividad competitiva en el mercado ordinario, y a partir de una estructura empresarial flexible y adaptada al territorio.

Generar empleo sostenible implica no sólo crear puestos de trabajo, sino hacerlo de manera estable, sin depender de ayudas directas a la explotación por parte de las Administraciones Públicas. Tal estabilidad se consigue en la empresa mediante el desarrollo de competencias diferenciales, tales como la integración de sus servicios, la disponibilidad de los mismos en todo el territorio nacional, y su esfuerzo de innovación tecnológica.

Además, la sostenibilidad del empleo de las personas con discapacidad supone en la empresa un conjunto de apoyos específicos a sus trabajadores, tales como, por ejemplo, los referidos a la adaptación de los puestos de trabajo, o la cobertura puestos de mayor responsabilidad a través de la promoción interna, que forman parte de la propia misión de la entidad.



TABLA 5

Presentación del modelo de actividad

Elecciones del modelo de actividad	Descripción de los elementos que constituyen el modelo de actividad
Metas del proyecto empresarial	Impulso del empleo de PcD, por medio de actividades de lavandería industrial.
Cliente objetivo	Cadenas hoteleras e instalaciones hospitalarias, que externalizan sus servicios de lavandería.
Campos de actividad que intervienen en el modelo de actividad	Lavandería industrial; esterilización de textiles y material quirúrgico; gestión de residuos sanitarios; proveedor de ropa de uniformidad y equipos de protección individual.
Capital relacional de la empresa	Relaciones con las AAPP, y con las empresas que demandan servicios de lavandería y contratación con CEE como sustitutivos del empleo de PcD.
Configuración de la cadena de valor o de la red de valor	Red de valor intensiva en mano de obra de cualificación media baja, pero incluyendo la aplicación de maquinaria moderna y procesos de limpieza industrial que respetan el medio ambiente.
Competencias esenciales controladas por la empresa	Procesos modernos e integrales de lavandería industrial, en todo el territorio nacional.
Estructura de costes	2008: Gastos de personal, un 40,1% de los gastos totales; aprovisionamientos, un 13,2%; otros gastos de explotación, un 37%; y amortizaciones, un 9,7%.
Ingresos	2008: Ingresos totales, 60,1 millones de euros (52,3 de cifra neta de negocios, y 7,8 de otros ingresos de explotación, sobre todo subvenciones aplicadas).
Sostenibilidad del modelo de actividad	Resultado del ejercicio positivo en el período considerado; y creciente en 2007 y 2008.

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

TABLA 6
Consecuencias económicas y estratégicas del modelo de actividad

Elecciones del modelo de actividad	Consecuencias
Metas del proyecto empresarial	Continuar la creación de empleo de PcD, consolidando y ampliando las actividades del grupo FLISA
Cliente objetivo	Perspectiva de ampliación hacia la limpieza industrial en centros de atención a la dependencia, y en la uniformidad laboral.
Campos de actividad que intervienen en el modelo de actividad	Ampliación de servicios conexos a la actividad central de lavandería industrial (gestión por ordenador del stock de ropa del cliente, etc.).
Capital relacional de la empresa	Se considera bien consolidado, tanto en relación a las AAPP como a las empresas clientes del sector privado.
Configuración de la cadena de valor o de la red de valor	Continuar los procesos de innovación tecnológica y atención al impacto ambiental.
Competencias esenciales controladas por la empresa	No se observa riesgo de pérdida de las competencias esenciales.
Estructura de costes	Los gastos de explotación distintos de los de personal y aprovisionamientos aumentan su peso relativo.
Ingresos	Se prevé adaptarse a la crisis de la demanda hotelera aumentando la cifra de ventas al sector hospitalario.
Sostenibilidad del modelo de actividad	FLISA no presenta problemas de financiación ajena, y sus amortizaciones están estabilizadas o a la baja desde 2005. El riesgo de caída de la demanda en el sector es menor que en otras actividades.

FIGURA 1
Red de valor del modelo de actividad

