

BUENAS PRÁCTICAS RSE

La Fageda



Sector de actividad:
Ganadero / alimentario

Actividad de la empresa:
Integración laboral de personas con discapacidad psíquica o enfermedades mentales, por la vía de actividades ganaderas y producción y comercialización de derivados lácteos.

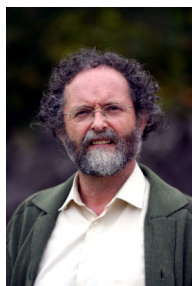
Localidad: Olot

Nº Trabajadores/as:
203 personas (120 con discapacidad o enfermedad mental) (2006)

Facturación anual:
6 M€ (2005)

Página web:
www.fageda.com

Promotor de la experiencia:



Cristóbal Colón, presidente
fageda@fageda.com

"Del éxito social al éxito empresarial"

Descripción de la empresa

La Fageda es una cooperativa catalana de iniciativa social sin ánimo de lucro, que tiene como finalidad la integración sociolaboral de las personas de la comarca de la Garrotxa que sufren discapacidad psíquica o trastornos mentales severos. Está formada por 203 personas, incluidos usuarios y profesionales.

Las actividades productivas de la cooperativa son eminentemente agrícolas y se desarrollan dentro el marco administrativo de un Centro Especial de Trabajo: un vivero forestal, una granja de vacas para la producción lechera, la planta de elaboración de productos lácticos y la sección de jardinería. Las actividades asistenciales, un Servicio de Terapia Ocupacional, pisos asistidos para los trabajadores y actividades de tiempo libre, persiguen mejorar al máximo la calidad de vida de sus usuarios.

Fecha o periodo de la experiencia

La Fageda nace el año 1982, por iniciativa conjunta de un grupo de profesionales del ámbito de la psiquiatría y del Hospital Psiquiátrico de Girona, ante la necesidad de cubrir un vacío asistencial y acoger las personas con discapacidad psíquica y enfermedades mentales de la comarca de la Garrotxa.

Objetivos

Se parte de la base que el trabajo puede actuar como un elemento clave en el proceso rehabilitador de la persona, puesto que aumenta su autoestima y cambia su papel, en la familia y en la sociedad, pasando de ser un elemento pasivo a una persona que contribuye activamente a la sociedad. Por esto, valoran que el trabajo debe cumplir las condiciones siguientes:

- ser real
- ser útil a la sociedad
- estar remunerado justamente

La Fageda ha puesto en marcha un proceso de rehabilitación o reconstrucción de personas con una estructura psicológica deteriorada, dependientes, no valorados, no reconocidos... que mediante su trabajo recuperan la autoestima, se sienten útiles, importantes, reconocidos por la mirada del otro. Se trata las personas con toda su dignidad y no se habla de discapacidades o disminuidos, sino de personas con capacidades diferentes.

Ámbito Ressor

Condiciones laborales colectivos desfavorecidos

Afecta a otros ámbitos como Medio ambiente y también respecto a la calidad de producto.

Impacto empresarial en el campo de la integración

La integración de personas con disminuciones es uno de los retos que la mayoría de empresas no cumplen lo suficiente, pese a la existencia de un marco legal, la LISMI, que ha sido una de las leyes con un índice de cumplimiento más bajo.

Por la contra, la existencia de organizaciones concebidas para dar ocupación a este colectivo, a menudo ha desatendido la solvencia comercial del producto.

Impacto empresarial en el campo del yogur

El yogur industrial se fabrica bajo parámetros de precio y cantidad. La mayor cantidad con el menor coste posible. Las presiones de las grandes cadenas de distribución son enormes. Si se quiere vender mucho, si se quiere ocupar un espacio importante en el lineal de yogures, hace falta tener un precio cada vez más competitivo y asegurar una gran rotación de producto.

Esta es la razón de haber industrializado la fabricación de yogur. Por lo tanto, el yogur industrial ni es tan bueno, ni hace tanto bien al organismo como el yogur de granja.

Descripción de la experiencia

Inserción de personas con disminuciones en una organización productiva de éxito comercial

Motivaciones

"La Fageda" se fundó el año 1982, aun cuando la idea empezó diez años antes cuando Cristóbal Colón trabajaba en el departamento de laborterapia del Hospital Psiquiátrico de Zaragoza, al inicio del movimiento de reforma psiquiátrica que tenía como objetivo dignificar la vida de miles de personas ingresadas en instituciones denominadas manicomios.

En los talleres de "laborterapia" se hacían ceniceros y otros objetos que se iban amontonando puesto que no tenían demasiada utilidad para nadie: *"era como hacer ver que trabajaban"*. La práctica les decía que el mundo del trabajo podía ser un medio extraordinario para satisfacer las necesidades de estas personas, pero hacía falta poner en marcha un proyecto real, auténtico, en qué se hicieran cosas útiles y que, por lo tanto, pudieran recibir un retorno económico que sería la prueba de la autenticidad del trabajo y de quien lo había llevado a cabo.

Se hacía necesaria la creación de una empresa, reto que no se podía desarrollar en un medio hospitalario, motivo por el cual decidieron de poner en marcha un proyecto independiente que permitiera crear puestos de trabajo reales.

Acciones, fases del proceso y participantes

En el año 1982 crearon en la Garrotxa una cooperativa con 14 personas con trastornos mentales severos. El Ayuntamiento de Olot creyó en el proyecto y les cedió unos locales municipales que nadie usaba y allá empezaron a realizar manipulados para empresas de la comarca y trabajos de jardinería para el Ayuntamiento.

En el año 1984 consiguen financiación suficiente para comprar una finca rústica cerca de Olot.

En el año 1985 inician la actividad de ganadería poniendo en marcha una estabulación de vacas lecheras y dos años después ponen en funcionamiento el vivero de planta autóctona. Cuando el proyecto tenía cinco años, la capacidad económica y de crear puestos de trabajo se iba consolidando.

En el año 1992, con la incorporación del Estado español a la CEE y la implantación de las cuotas en la producción láctea, hacen frente a una amenaza a la viabilidad de la explotación, con consecuencias económicas y de pérdida de puestos de trabajo. Hacía falta encontrar una alternativa y una buena solución podía ser la transformación de la materia primera producida. Se trataba de decidir qué productos podían tener cabida en un mercado, en el cual habían visto fracasar más de una iniciativa como la suya.

El mercado hospitalario e institucional era un buen consumidor de yogures y postres, al cual podían tener acceso.

"La actividad laboral, la realidad económica y la cadena de valor eran la base sobre la cual habían construido los procesos de crecimiento y autoafirmación personal, de las relaciones con los otros, o sea, la cadena de sentido"

"Nuestro modelo de desarrollo sostenible nos permite elaborar 30 millones de yogures al año respetando a las personas, a los animales y al entorno "



El Cortijo Els Casals, la sede social, se encuentra en el hayedo de "En Jordà", una de las principales reservas del Parque Natural de la Zona Volcánica de la Garrotxa. En esta finca, de 15 ha., se llevan a cabo la mayoría de actividades, tanto asistenciales como productivas.

En cambio, el mercado convencional de gran consumo estaba ocupado por unas marcas con un liderazgo absoluto, además de las dificultades que representa incorporar nuevos productos a la distribución minorista. Pero precisamente esta presencia monolítica de las grandes marcas y la homogeneidad de sus productos, los hacía intuir que había espacio para incorporar productos diferentes, artesanos, no industriales.

Tomaron la decisión de iniciar el proyecto de construcción de una pequeña planta de producción en la misma finca donde tienen el resto de las instalaciones, en base a dos líneas complementarias donde operar. Primero en el mercado institucional, y después en la distribución minorista: en el 1993 empiezan a fabricar los primeros yogures y flanes para un único cliente, el Hospital del Vall d'Hebron en Barcelona, y con cierta rapidez incorporan otros hospitales. Seguidamente hablan con las empresas de distribución que tenían establecimientos en la comarca con la idea de empezar a introducirse en el mercado del gran consumo.

El dominio absoluto del líder era vivido más como una oportunidad que como una amenaza, si sabían dirigirse a los "nichos" de mercado que ningún competidor ocupaba: *"parecía evidente que teníamos condiciones objetivas para intentarlo. Nosotros éramos diferentes. Se trataba entonces de elaborar una estrategia: teníamos unos productos de muchísima calidad, y que se percibía claramente, dado que eran elaborados con leche fresca, acabada de ordeñar. Pero a parte de disponer del buen producto, hacía falta además segmentar mercados, construir la marca, hablar a aquellos consumidores que intuíamos estaban esperando un producto como el nuestro".*

Medioambiente

- La Fageda se encuentra en medio del mítico hayedo de "En Jordà", a tocar de los volcanes del Parque Natural de la Zona Volcánica de la Garrotxa. Trabajar en plena natura, con contacto con seres vivos (animales y plantas), forma parte del objetivo del proyecto: ayudar estas personas a recuperar en alguna medida la dignidad perdida. Pero además, en coherencia, disponen de una esmerada política ambiental: Tienen una planta de compostaje para tratar las dos toneladas de purines que genera diariamente la granja
- Las aguas residuales se limpian gracias a la depuradora biológica que también se encuentra en la finca.
- Cada año producen más de un millón de vástagos para la reforestación.
- La Fageda está adherida al Código de Gestión Sostenible de la Empresa de la Garrotxa y el Collsacabra.

Visión y Vinculación estratégica

El presidente de la empresa afirma que en su caso no tienen unos accionistas sedientos de dinero que les vayan exigiendo más ganancias, a la vez que tampoco tienen la necesidad de

crear más puestos de trabajo, porque ya han creado todos los que hacían falta.

"Pero sí que los debemos mantener y, para lo cual, hace falta ser coherente con la lógica que el mercado dicta. El mercado dice que hace falta crecer, pero no hace falta moverse bajo la obsesión de cuotas de mercado". En cambio, sí que les preocupa la buena percepción que el consumidor tiene de su marca y sus productos. Esto los lleva a innovar y darle al mercado los productos que va pidiendo, por lo cual trabajan en I+D.

Desde un punto de vista de mercado, su objetivo es Catalunya, dónde quieren seguir siendo mejores y diferentes, hecho que los lleva a hacer uso sólo del catalán como lengua vehicular que, además, les refuerza la identidad.

Alianzas

Varias entidades les han ayudado a echar adelante inversiones importantes que sobrepasan su capacidad de financiación (hace falta tener en cuenta que una cooperativa no tiene socios capitalistas): Obra Social Cajamadrid, Fundación Fèlix Llobet y Nicolau, Obra Social Caixa Sabadell, FUNDOSA, Fundación La Caixa, y Obra Social Caixa Girona.

La Fageda es socio fundador de CLADE, primer grupo cooperativo catalán, que a estas alturas reúne 9 cooperativas o sociedades laborales líderes en los respectivos sectores de actividad. Este año también ha participado en la creación de SINERGRUP, una asociación de Centros Especiales de Trabajo de Catalunya que da trabajo cerca de 3.000 personas. Con estos dos ambiciosos proyectos, La Fageda se posiciona claramente por la promoción de la economía social y de un cierto modelo de integración laboral a través de la empresa protegida.



Resultados obtenidos

Para la cooperativa y sus trabajadores:

- Las actividades productivas dan trabajo a unas 120 personas, 70% de las cuales sufren discapacitado psíquica o enfermedad mental crónica (en total más de 200 personas, contando fundaciones asistenciales)
- La planta de lácticos, creada el 1993, elabora unos 30 millones de unidades al año. Se han posicionado como el tercer fabricante de yogures de Catalunya. La granja tiene más de 500 vacas de raza frisona que producen una leche excepcional.
- El vivero produce más de un millón de vástagos al año para reforestación y paisajismo. Jardinería trabaja en una docena de municipios de la comarca y para el Parque Natural de la Zona Volcánica.

Las actividades asistenciales, llevadas a término por los propios monitores, por un equipo de psicólogos y educadores, son un apoyo a los usuarios en el despliegue de su trabajo (Centro Especial de Trabajo), o bien cuando les faltan las aptitudes para trabajar (Servicio Ocupacional con 40 alumnos), o bien durante su horario extralaboral (Esparcimiento), o cuando se han jubilado (Club Social) o no

disponen de alojamiento (3 hogares-residencia con 40 plazas), siempre con el objetivo de mejorar al máximo su calidad de vida.

Para los clientes y la comunidad:

El yogur denominado de granja posee las mejores calidades, puesto que ha sido fabricado en proximidad o contacto con los yogures. La fabricación es un proceso corto dónde se asegura en todo momento la trazabilidad de los componentes que intervienen. Por otro lado, la leche no entra en contacto con agentes exteriores, sino que circula directamente de los conductos de ordeñar a los depósitos de fermentación.

Respecto a la comarca, han acabado con el problema de la integración laboral: empezaron con 14 personas y ahora ya tienen contratados todos los necesarios.



gastos

Atendido el sentido de la empresa, se podría considerar que todo su gasto tiene un sentido aplicado al RSE. En todo caso, los beneficios que generan, este año de más de 150.000 euros son aplicados a la propia misión y estos éxitos les han permitido que ahora puedan invertir en la empresa y mecanizando procesos que antes se hacían manualmente, mejorando así las condiciones laborales de sus equipos.

Comunicación y éxitos

La Fageda no hace publicidad, puesto que entienden que no es el camino para comunicarse con su mercado. Sí que hacen acciones de promoción con un cierto impacto, que permite ver la chiquillería jugando con terneras en medio de la calle en las acciones promocionales en qué regalan productos.

Igualmente, las visitas de escolares es uno de los mejores sistemas que tienen para dar a conocer sus yogures. Esta estrategia comunicativa se interrelaciona plenamente con el hecho de que la Garrotxa es una comarca de turismo de calidad, con un Parque Natural que atrae cada vez a más gente, que en gran medida coinciden con su público objetivo. Por ello, les va bien potenciar la vinculación con la política turística comarcal con las visitas guiadas a las instalaciones por las cuales pasan cerca de 30.000 personas al año.

"Nuestros grandes competidores tienen de todo excepto vacas. Nosotros queremos que el consumidor final visualice que nosotros somos fundamentalmente vaqueros que, además, tenemos la capacidad de poder transformar la materia primera en un buen producto. Queremos que cada persona que venga aquí pase a ser un apóstol de nuestra marca, puesto que no tenemos que olvidar que la marca es una gran transmisora de emociones".

Hoy están en toda la distribución en Catalunya (excepto en las cadenas descuento) y son los líderes del yogur de granja. Una marca como Danone no es para ellos un competidor sino un aliado, puesto que estiran el consumo de yogures, y La Fageda se puede poner detrás quedándose aquel consumidor a quien no le sabe mal pagar algo más por un "yogurt de granja", y que se siente identificado con su mensaje, estratégicamente en la lengua del país.

Reconocimientos:

- 1997: *Placa Francesc Macià* de la Generalitat de Catalunya.
- 2003: *Premio a la Calidad* de la Generalitat de Catalunya, *Premio Carrefour* a lo mejor empresa agroalimentària, *Premio ONCE a la Solidaridad y a la Superación* y premio a lo mejor *Acción Social* de los diarios Expansión y Actualidad Económica.
- 2004: participación a la exposición *Buenas Prácticas del Ámbito Económico, Empresarial y Social* del Foro Universal de las Culturas Barcelona 2004.
- 2005: premio de la Fundación *Empresa y Sociedad* a lo mejor iniciativa de inserción laboral entregado por el presidente del Gobierno central. *Empresario Social del Año en España* por parte de la Schwab Foundation de Ginebra, entidad vinculada al Foro Económico Mundial de Davos. Premio *Trabajo sin Barreras* de diario Dossier Econòmic en la octava Noche de la Economía y la Empresa. *Volcanet d'argent* a la Muestra Gastronómica de la Garrotxa.
- 2006 la Fundació Randstad ha otorgado el *Premio a la Acción Social 2005* en la categoría Pyme a la cooperativa La Fageda. La Asociación Catalana de Contabilidad y Dirección junto con Òmnium Cultural distinguieron La Fageda por la potenciación y el uso del catalán en el ámbito empresarial. Al fin, la Fundación Agora le otorga el *Premio Catalunya de Comunicación y Relaciones Públicas* en un acto solemne en el Palau de la Música de Barcelona.

Más información:

Grup Clade www.grupclade.com

Fundación Schwab para la Empreneduría Social

www.schwabfound.org

Turismo Garrotxa www.turismegarrotxa.com

Nota: Esta ficha es una traducción hecha por el mismo autor de la realizada por Josep Maria Canyelles, promotor de Responsabilitat Global, para el Projecte Ressort.