

La Fageda, ejemplo de compromiso social y modelo de éxito empresarial.

D. Cristóbal Colón. Presidente de La Fageda.

Buenos Días, en primer lugar quiero dar mis más sincero agradecimiento a la organización por habernos invitado a exponer nuestra experiencia en el VI congreso de cooperativas agro-alimentarias de España.

La experiencia que les voy a exponer, seguramente les resultará algo extraña, pues no es habitual que en este tipo de foros, se traten problemáticas que tengan que ver con las personas con trastornos mentales severos, T.M.S., (esquizofrénicos, psicóticos) o de las personas con discapacidad psíquica.

En este caso es así, porque coincide que el proyecto empresarial que les tengo que exponer hoy aquí, tiene que ver por una parte, con la producción y comercialización de yogures y postres lácteos y por otra, porque el primer objetivo de esta empresa es crear puestos de trabajo para estas personas.

Para iniciar mi exposición, les hablaré de quién es “La Fageda” como institución social, luego les pasaremos un breve vídeo para que se hagan una mejor idea de que hacemos y dónde estamos, para que vean el packaging y la imagen de producto; después haré un breve resumen de los 28 años de historia y para finalizar les hablaré de nuestra marca de yogur, que nos ha permitido salir a la luz pública y seguramente es la razón por que estoy hoy aquí.

**VI Congreso de cooperativas agro-alimentarias
Zaragoza, 25-26 de febrero de 2010**

“La Fageda”, es una entidad sin ánimo de lucro, cuyo objetivo es la reinserción socio-laboral de personas con T.M.S. y con disminución de sus capacidades psíquicas de la comarca de la Garrotxa en Girona.

En la actualidad, la institución acoge a 150 personas, 45 de las cuales reciben servicios de terapia ocupacional, pues sufren un grado importante de afectación que les impide realizar actividades laborales mínimamente productivas. El resto, o sea 105, están trabajando, en diferentes actividades empresariales, en régimen de Centro Especial de Empleo, es decir, bajo el formato de empleo protegido vigente en España. Además, la organización dispone de cuatro viviendas tuteladas donde residen 38 personas (de las 150 citadas) que o no tienen familia, o si la tienen, no está en condiciones de hacerse cargo de ellos.

En el conjunto de la estructura trabajamos además un total de 100 profesionales que cubrimos especialidades que van desde la Psicología, trabajo social hasta control de calidad, marketing, administración, etc.

Tengo que decir que actualmente –y digo actualmente...- en La Fageda no existen listas de espera. Damos trabajo a todas las personas de la comarca (53.000 habitantes) que padecen enfermedad mental crónica o discapacidad intelectual. Por lo que en la Garrotxa no hay paro entre esta población.

Con su permiso pasaremos al vídeo...

VI Congreso de cooperativas agro-alimentarias Zaragoza, 25-26 de febrero de 2010

“La Fageda” la fundamos en el año 1982, aunque la idea comenzó a fraguarse aquí en Zaragoza en el año 1973, cuando yo trabajaba en el departamento de laborterapia del Hospital Psiquiátrico Provincial.

En aquellos años había comenzado en España el movimiento de reforma psiquiátrica, que tenía como objetivo, dignificar la vida de miles de personas ingresadas en aquellas instituciones manicomiales.

En los talleres de “laborterapia” hacíamos bolsos de macramé, lámparas de cartón o ceniceros de cerámica, que se iban amontonando porque no tenían demasiada utilidad para nadie. Y nos dimos cuenta que eso no era “terapia por el trabajo”, era un subterfugio. Era un **“vamos a hacer como si trabajásemos”**.

El enfermo mental, no sólo padece un profundo sufrimiento cuando siente que su alma se desmorona, se desgarrar; sufre además por el estigma social, por el rechazo que su propia enfermedad provoca en el otro.

Los hombres, como ustedes saben, necesitamos satisfacer nuestras necesidades, desde las materiales que garantizan nuestra subsistencia, las afectivas y de relación y las espirituales. Los hombres buscamos la autorrealización.

La práctica nos decía que el mundo del trabajo podía ser un medio extraordinario para satisfacer las necesidades de estas personas, pero era evidente que había que huir del **“como si...”**.

Necesitábamos poner en marcha un proyecto real, auténtico, en el que se hicieran cosas útiles, y siéndolo, recibiríamos a cambio un dinero, que sería la prueba de la autenticidad del trabajo y de quién lo había realizado.

VI Congreso de cooperativas agro-alimentarias Zaragoza, 25-26 de febrero de 2010

Teníamos que crear una empresa, pero era evidente que este proyecto no se podía desarrollar en un medio hospitalario, por lo que decidimos poner en marcha un proyecto independiente, un proyecto que nos permitiera crear puestos de trabajo reales y no **“como si...”**.

En el año 1982 creamos en la Garrotxa una cooperativa con 14 personas con trastornos mentales severos.

El Ayuntamiento de Olot creyó en el proyecto y nos cedió unos locales municipales que nadie estaba utilizando, y allí comenzamos a realizar trabajos de manipulados para otras empresas de la comarca y trabajos de jardinería para el Ayuntamiento.

El año 1984 conseguimos suficiente financiación para comprar una finca rústica cerca de Olot (la que han visto en el vídeo).

En el año 1985 iniciamos la actividad de ganadería poniendo en marcha una estabulación de vacas de leche y dos años después poníamos en funcionamiento el vivero de planta autóctona.

Hacia cinco años que el proyecto había comenzado, teníamos en marcha tres actividades diferentes y todas relacionadas con el medio natural. Nuestra capacidad económica y de crear puestos de trabajo se iba consolidando, nuestra cadena de valor era cada día más fuerte. Constatábamos por otra parte, que la otra dimensión de nuestro proyecto, lo que nosotros llamamos la cadena del sentido, igualmente se consolidaba.

Como ustedes saben muy bien, los hombres somos seres que necesitamos encontrar el significado, el sentido de las cosas, sentir que estamos haciendo algo útil, importante, que pertenecemos a un proyecto común y que nuestra participación en él es significativa.

VI Congreso de cooperativas agro-alimentarias Zaragoza, 25-26 de febrero de 2010

Ahora estábamos comprobando que lo que habíamos intuido años atrás, era cierto. La actividad laboral, la realidad económica, la cadena de valor, eran la base sobre la que habíamos construido los procesos de crecimiento y autoafirmación personal, de las relaciones con los otros, o sea, la cadena de sentido.

Así, llegamos al año 1992. La plena aplicación de la legislación comunitaria a España y la implantación de las cuotas en la producción láctea implicaba para nosotros una amenaza a la viabilidad de nuestra explotación, con las consiguientes consecuencias económicas y de pérdida de puestos de trabajo.

Teníamos que buscar una alternativa que solventase esta situación y una buena solución podía ser la transformación de la materia primera que producíamos. Mantendríamos la actividad ganadera y crearíamos otra que podría potenciar todo el resto del proyecto.

Se trataba de decidir, qué productos podían tener cabida en un mercado, en el que habíamos visto fracasar a no pocas iniciativas como la nuestra.

Teníamos que encontrar alguna posibilidad que nos permitiese elaborar alternativas realistas.

Por una parte, el mercado hospitalario e institucional era un buen consumidor de yogures y postres, y nosotros podíamos tener acceso a él.

Pero por otra, el mercado convencional de gran consumo estaba copado por unas marcas con un liderazgo absoluto, además de las consabidas dificultades que representa incorporar nuevos productos a la distribución minorista.

**VI Congreso de cooperativas agro-alimentarias
Zaragoza, 25-26 de febrero de 2010**

Pero precisamente, esa presencia monolítica de las grandes marcas y la homogeneidad de sus productos nos indicaba que había "nichos" suficientes para incorporar unos productos diferentes, artesanos, no industriales.

Teníamos así, dos líneas diferentes en las que trabajar: primero, actuaríamos en el mercado institucional, en donde teníamos facilidad para entrar en contacto, para después intentar incorporarnos a la distribución minorista.

En base a estas dos hipótesis de trabajo, tomamos la decisión de iniciar el proyecto de construcción de una pequeña planta de producción en la misma finca donde tenemos el resto de las instalaciones.

En febrero del año 1993 comenzamos a fabricar los primeros yogures y flanes para nuestro único cliente, el Hospital del Valle de Hebrón en Barcelona (en aquella época, el hospital más grande de España), y con cierta rapidez fuimos incorporando a otros hospitales en nuestra cartera de clientes, pues necesitábamos ganar volumen lo antes posible.

Seguidamente hablamos con las empresas de distribución que tenían establecimientos en la comarca con la idea de comenzar a introducirnos en el mercado del gran consumo.

Repito que el dominio absoluto de líder, lo vivíamos más como una oportunidad, que como una amenaza, eso sí, si sabíamos dirigirnos a los "nichos" de mercado, que ni él, ni los otros competidores estaban ocupando. Parecía evidente que teníamos condiciones objetivas para intentarlo. Nosotros éramos diferentes.

Se trataba entonces, de elaborar una estrategia que nos permitiera detectar nuestros puntos fuertes y ordenar los pasos a seguir. En principio teníamos unos productos de muchísima calidad, calidad que se percibía claramente,

VI Congreso de cooperativas agro-alimentarias Zaragoza, 25-26 de febrero de 2010

dado que eran elaborados con leche fresca, recién ordeñada. Pero sabíamos que tener un buen producto es algo necesario pero no suficiente. Había que hacer además un proyecto de segmentación, de construcción de la marca, de hablarles a aquellos consumidores que intuíamos estaban esperando un producto como el nuestro.

Cuando nos preguntamos cuál era la diferencia mayor entre nosotros y la competencia, enseguida vimos una de fundamental: ellos tenían de todo, menos vacas; no tenían ni una, y además parecía que tampoco iban a tener interés en tenerlas en el futuro.

Pero además teníamos otros elementos que podían construir el posicionamiento que nosotros queríamos.

Nuestras instalaciones están en el corazón del "Parc Natural de la Zona Volcànica", en una comarca con tradición ganadera y percibida en toda Cataluña como lugar de gran belleza natural, donde se come bien y se producen buenos alimentos.

Habíamos definido ya los dos atributos de peso, sobre los que debía de pivotar la construcción de la Marca:

1º El control integral de producción de la materia primera y su posterior elaboración, daba credibilidad a la calidad percibida de nuestros productos.

2º El lugar de nuestra ubicación, reforzaba lo anterior y nos presentaba como alguien familiar, de aquí, próximo, conocido.

La marca sería:

LA FAGEDA. YOGUR DE GRANJA.

**VI Congreso de cooperativas agro-alimentarias
Zaragoza, 25-26 de febrero de 2010**

Tengo que decirles que la "Fageda d'en Jordà", el bosque que han visto en el vídeo, es uno de los más emblemáticos de Cataluña.

Como no teníamos ni tenemos presupuesto para hacer publicidad, la estrategia de comunicación debía de pasar por otros derroteros. Era necesario aprovechar al máximo todo aquello que estuviera a nuestro alcance.

El primer elemento a tener en cuenta, era el diseño del packaging, que considerábamos de vital importancia.

Ante la algarabía y multiplicidad de colores que presenciábamos en el mural, nosotros optamos por la uniformidad, y todos nuestros productos aparecieron con un mantel de cuadros blanco y azul, que evocaba, lo natural, de campo, del pasado, lo perdurable y sano.

Como sabíamos que nuestra presencia en el mural iba a ser muy pequeña, el hecho de presentarnos todos iguales con los mismos cuadros, nos haría más localizables y daríamos la sensación de ser más, y más importantes de lo que éramos, de tal manera que, junto con el logo, los cuadros forman parte intrínseca de nuestra marca.

Además utilizaríamos exclusivamente el catalán con la intención de reforzar el sentimiento de pertenencia, de producto propio del mercado al que nos dirigíamos, Cataluña.

Quiero aprovechar para decirles que en el packaging, no utilizamos nunca el componente social del proyecto como elemento de comunicación.

En segundo lugar, el otro elemento de nuestra política de comunicación era el hecho de que la Garrotxa es una comarca de turismo de calidad, favoreciéndose ésta de la política conservacionista del Parque Natural que

**VI Congreso de cooperativas agro-alimentarias
Zaragoza, 25-26 de febrero de 2010**

atrae, cada vez más, a personas que nosotros consideramos coinciden con nuestro público objetivo.

Por eso, potenciamos nuestra vinculación con la política turística comarcal y pusimos en marcha una actividad de visitas guiadas a nuestras instalaciones por las que pasan unas 35.000 personas cada año (visitas a las que ustedes están formalmente invitados).

Y por último, pensábamos que era necesario continuar con nuestra decisión de estar presentes en los principales hospitales de Cataluña, pues por un lado, damos a conocer nuestros productos diariamente a cientos de personas y por otro, se refuerza el posicionamiento de nuestra marca como productos de calidad, productos saludables.

Siguiendo la máxima de **“crea un producto diferente, comunícalo y después véndelo”**, ahora nos queda explicarles como y donde lo vendemos.

Actualmente estamos presentes en toda Cataluña, en la mayoría de los grandes hospitales, y de las principales cadenas de distribución, aunque es del todo evidente que nuestra permanencia en el mercado pasa por ser más importantes de lo que ahora somos.

Pasa porque el posicionamiento de nuestra marca y el conocimiento de la misma, ganen terreno, pues nosotros estamos convencidos de que la marca es el eje estratégico que soporta todo nuestro proyecto. Y como dice mi amigo y maestro Marçal Moliné “la marca es un sentimiento, es una cuestión emocional, esas cosas que transmitimos al corazón de los consumidores”, o sea a los clientes externos.

**VI Congreso de cooperativas agro-alimentarias
Zaragoza, 25-26 de febrero de 2010**

Pero en nuestra empresa la marca es también un sentimiento para los clientes internos, es un sentimiento de pertenencia, de saberse parte de un proyecto, donde la confianza en el otro y la responsabilidad personal tienen que ser la guía de la organización.

Bien, estos son los aspectos fundamentales de nuestra experiencia; nos ha parecido necesario incluir en esta exposición las dos realidades, la social y la empresarial, pues son las dos caras de la misma moneda.

De hecho nos definimos como "empresa social". Nosotros en "La Fageda" queremos una empresa que siga generando valor y generando sentido, aunque somos conscientes de los muchos retos y dificultades que nos quedan por delante.

Muchas gracias.