

LA FAGEDA:

**UN PROYECTO SOCIO-EMPRESARIAL
RENTABLE Y CON CORAZÓN**

**AITZOL LOIOLA IDIAKEZ
ARIANNE KAREAGA IRAZABALBEITIA**

Autores:

AITZOL LOIOLA IDIAKEZ

ARIANNE KAREAGA IRAZABALBEITIA

Profesores e investigadores en la Facultad
de Humanidades y Ciencias de la Educación

Universidad de Mondragón

Primera edición: Junio 2020

Deposito legal: 00733-2020

ISBN: 978-84-09-21957-5

Diseño: Maraka & Cuchillo

MARAKA *cuchillo*

Imprenta: Gertu



Reconocimiento – NoComercial – CompartirIgual (by-nc-sa):

No permite un uso comercial de la obra original ni de las posibles obras derivadas. La distribución de la obra derivada se debe hacer con una licencia igual a la que regula la obra original.

m
Mondragón
Unibertsitatea

Facultad de Humanidades y
Ciencias de la Educación
Instituto de Estudios Cooperativos LANKI



EUSKO JAURLARITZA
GOBIERNO VASCO

LAN ETA JUSTIZIA
SAILA
DEPARTAMENTO DE TRABAJO
Y JUSTICIA

8-9	1. INTRODUCCIÓN
10	2. EL ÍMPETU IDEALISTA DE LOS INICIOS (1982-2003)
13	2.1. El principio básico: Crear trabajo con sentido
14	2.2. Una empresa cooperativa
15	2.3. El propósito humano y social
17	2.4. El reto de ser una empresa rentable
19	2.5. Las tensiones entre lo económico y lo social
20	2.6. Cierre del ciclo fundacional
	3. HACIA UN PROYECTO SOCIO EMPRESARIAL MADURO (2003-2013)
22	
24	3.1. La profesionalización de la cooperativa
26	3.2. El reto de convertirse en una marca conocida
28	3.3. Extendiendo los servicios de atención a las personas
29	3.4. La crisis económica y la diversificación
31	3.5. El debate sobre el crecimiento
	4. PREPARAR UN PROYECTO SOCIO EMPRESARIAL DE FUTURO
34	
36	4.1. La renovación de la empresa
37	4.2. Un proyecto socio-empresarial complejo, ¿qué modelo de gobernanza necesita?
40	4.3. Creatividad social: abriendo nuevos caminos
43	4.4. Toma de conciencia colectiva
46	5. REFLEXIÓN FINAL: EL SENTIDO DEL PROYECTO
51	6. EPÍLOGO
	por Mikel Uribetxebarria, socio de Fagor Ederlan
56	7. BIBLIOGRAFÍA



1 INTRO- DUCCIÓN

INTRODUCCIÓN

En LANKI, Instituto de estudios cooperativos de Mondragon Unibertsitatea, hemos publicado diferentes estudios sobre el sentido de la experiencia cooperativa de Mondragon. Por lo general, comenzamos señalando cómo entendían el cooperativismo los creadores de esta experiencia cooperativa, cuáles eran sus principales valores y aspiraciones, para reflexionar sobre los retos actuales desde una mirada cooperativa e imaginar el cooperativismo que nos gustaría en el futuro.

De los orígenes solemos destacar varias aspiraciones y una utopía de fondo. La primera aspiración era conseguir unas condiciones de vida dignas (en un contexto en el que la mayoría tenía sus necesidades básicas sin cubrir). Pero no concebían el crecimiento económico como un fin en sí mismo, sino como una vía para superar las desigualdades sociales y construir una sociedad en la que el bienestar individual se entendiera en relación con el bienestar colectivo.

En segundo lugar, la propuesta era que los trabajadores fueran los sujetos protagonistas de esa transformación. Consideraron la educación y el trabajo como los principales medios para alcanzar ese fin. Por eso, necesitaban empresas donde pudieran decidir sobre el resultado de su trabajo, y encontraron en la cooperativa una vía para avanzar en esa dirección.

En tercer lugar, entendían las empresas cooperativas como palancas para responder a todo tipo de necesidades de la sociedad. La ambición inicial era “cooperativizar la sociedad”, crear organizaciones cooperativas en todos los ámbitos de la vida social. En el fondo estaba la utopía de ir creando unas personas cada vez más soberanas y cooperadoras, y una sociedad cada vez más auto-organizada y solidaria.

Partiendo de esta mirada a los orígenes, nos hacemos preguntas como las siguientes: ¿Cuáles son los grandes desafíos de la sociedad en la actualidad? ¿Qué aportaciones está realizando el movimiento cooperativo? ¿En qué no está aportando lo suficiente? ¿Qué retos y desafíos tienen las propias cooperativas como proyectos socio-empresariales? ¿Hacia dónde caminar de cara a futuro?

Vivimos en un contexto histórico muy complejo, con una economía capitalista globalizada y digitalizada que es insostenible desde el punto de vista ecológico y genera enormes injusticias económicas, sociales y humanas. El movimiento cooperativo es, en general, una alternativa real a la hora de construir una economía desde lógicas colectivas y solidarias. En concreto, el movimiento cooperativo de Mondragón aporta al País Vasco una alternativa económica avanzada; una distribución más justa de la riqueza generada; enraizamiento a la tierra; y un compromiso con la educación, la cultura y la lengua vasca. Sin duda, son aportaciones de

gran valor para nuestro país. No obstante, el cooperativismo debe mirar al futuro; profundizar en sus valores y reinventarse continuamente. Desde esa motivación nos hemos acercado a La Fageda, con la intención de descubrir nuevas maneras de hacer empresa que nos ayuden a mejorar el modelo cooperativo (en Harvard Business School se menciona como una de las empresas más inspiradoras del mundo).

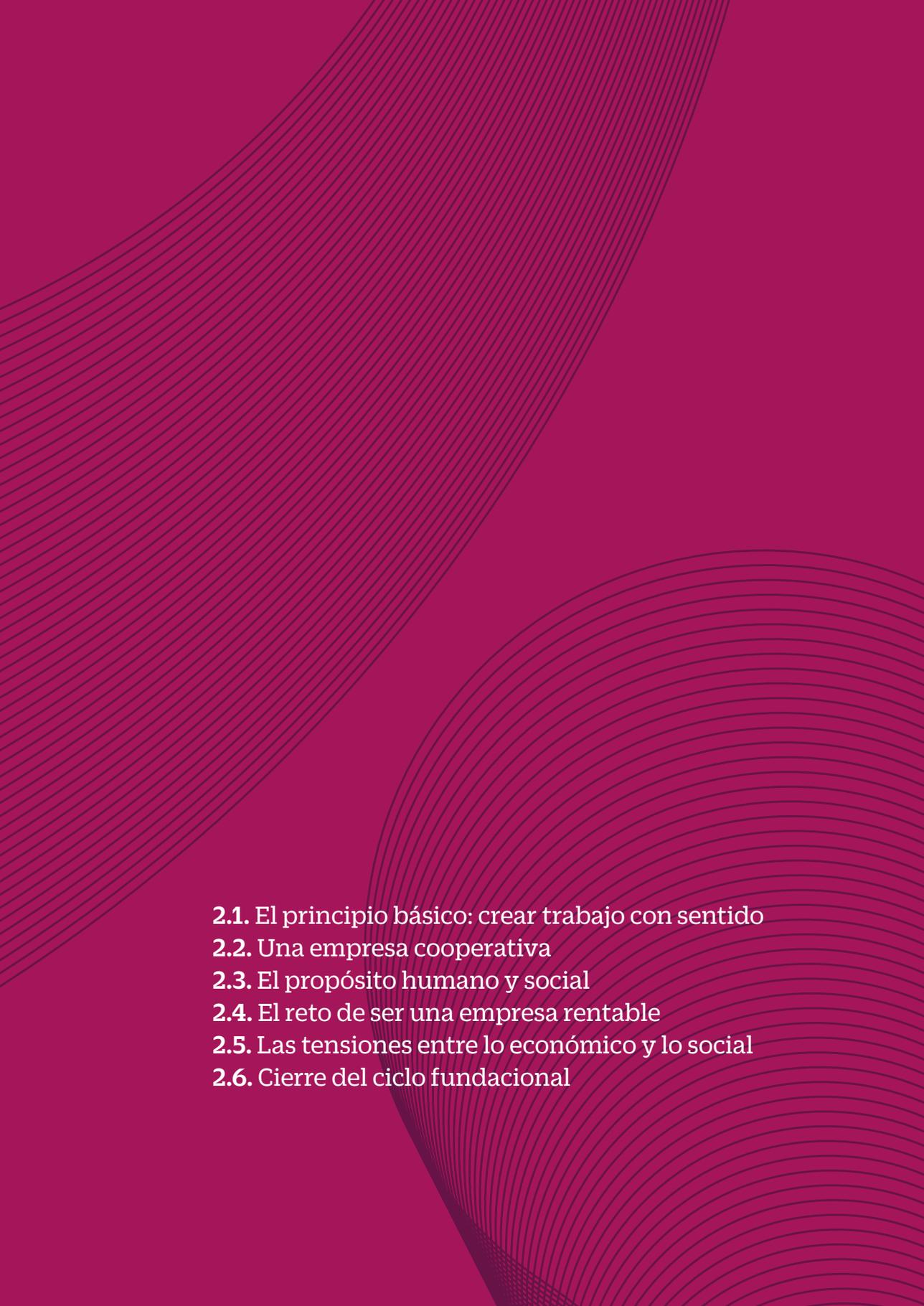
La Fageda es una experiencia singular, ya que se caracteriza por estar formada por personas que tienen discapacidades psíquicas y enfermedades mentales. El propósito del proyecto es transformar las condiciones de vida de estas personas y, con ese fin, han creado una empresa cooperativa, dejando a un lado los enfoques «paternalistas». En 2019, con una trayectoria de casi 40 años, está formado por un total de 437 personas (281 con discapacidad o en riesgo de exclusión); ha conseguido que el 100% de las personas con discapacidades psíquicas y enfermedades mentales del valle de La Garrotxa tenga un trabajo y atención terapéutica; y son el yogurt de marca más vendido en Cataluña (lo han conseguido sin publicitar las características de los trabajadores de la cooperativa, basando su competitividad en la calidad de los productos que fabrican).

Utilizando los conceptos que empleamos en el cooperativismo de Mondragon, La Fageda es un proyecto socio-empresarial; es decir, una cooperativa rentable y con corazón. En este estudio de caso describimos las características principales de esta experiencia, los retos a los que se ha enfrentado en su evolución histórica y los aspectos que nos han parecido interesantes desde la mirada del cooperativismo de Mondragon.

Este texto ha sido escrito para debatirlo en el “Curso experto en cooperativismo” que organiza el instituto LANKI desde el año 2008. No obstante, es un texto abierto a todos los que deseen reflexionar sobre cómo mejorar la experiencia cooperativa; de hecho, esa es su finalidad más importante. Queremos agradecer a todas las personas que han participado en su elaboración; en especial a Albert Riera, responsable de comunicación de La Fageda, que de modo generoso ha aportado documentación interna y continuas reflexiones.



2 EL ÍMPETU IDEALISTA DE LOS INICIOS (1982-2003)

- 
- 2.1. El principio básico: crear trabajo con sentido**
 - 2.2. Una empresa cooperativa**
 - 2.3. El propósito humano y social**
 - 2.4. El reto de ser una empresa rentable**
 - 2.5. Las tensiones entre lo económico y lo social**
 - 2.6. Cierre del ciclo fundacional**

2. EL ÍMPETU IDEALISTA DE LOS INICIOS (1982-2003)

En el origen de La Fageda destaca la figura de Cristóbal Colón. Se quedó huérfano a los trece años y empezó a trabajar como sastre con su tío. Más tarde fundó su propio negocio, pero aquel oficio no le servía para dar respuesta a su manera de ver la vida (militaba en las juventudes comunistas, fue a París a conocer el mayo del 68...), así que decidió empezar otra profesión. Ese cambio le llevó al terreno de la psiquiatría.

Tras diferentes experiencias laborales, en la década de los 70 empezó a trabajar en el centro psiquiátrico de Salt, donde creó un taller de «laborterapia». La idea básica de Cristóbal Colón era simple y coincide plenamente con el pensamiento cooperativo de Arizmendiarieta: el trabajo es uno de los medios más importante para desarrollarnos como personas. En opinión de Colón, esto es particularmente cierto para las personas con discapacidades psíquicas, ya que apenas cuentan con oportunidades en la sociedad. Por eso creó el taller de «laborterapia» en el centro psiquiátrico, para que tuvieran la oportunidad de desarrollar sus capacidades personales y fortalecer su autoestima a través del trabajo.

La experiencia del taller de "laborterapia" fue muy enriquecedora, pero la decepción también llegó pronto. Aquellos "locos" no tardaron en darse cuenta de que elaboraban productos que no tenían un valor útil y que luego iban a la basura. Colón aprendió que si se pretende que el trabajo sirva para un crecimiento personal es imprescindible que tenga una utilidad real, un valor social. Por eso decidió abandonar el centro psiquiátrico y fundó (en 1982) la empresa La Fageda, junto con su mujer Carme Jordá y 14 personas con enfermedades mentales.

La finalidad de La Fageda es hacer de la empresa un medio para que las personas con discapacidades psíquicas y enfermedades mentales tengan la oportunidad de desarrollar sus capacidades, fortalecer su autoestima y vivir en condiciones dignas. El propósito del proyecto es social, y la empresa se ha concebido como el medio para conseguirlo. La rentabilidad y la sostenibilidad de la empresa resultan imprescindibles, son la base sobre la que se asienta todo el proyecto. Pero poner siempre en el centro el propósito de transformar las personas es la clave que ha generado una manera diferente de ser empresa.

Desde LANKI (Instituto de estudios cooperativos de Mondragon Unibertsitatea) siempre insistimos en que las cooperativas deben pensarse y gestionarse como proyectos socio-empresariales. Por un lado, la exigencia con la viabilidad económica de la empresa es condición indispensable. Por otro lado, la cooperativa tiene que tener un propósito humano, social y ecológico que va más allá de lo meramente empresarial; y es ese propósito el que dota de un sentido especial y un rumbo ilusionante a la cooperativa. La Fageda es un ejemplo real en ese sentido.

2.1. EL PRINCIPIO BÁSICO: CREAR TRABAJO CON SENTIDO

El objetivo del proyecto es «*promover la integración social de personas con discapacidad intelectual o trastornos mentales severos de la Garrotxa*» (recientemente han incluido también a otros colectivos en riesgo de exclusión social), mediante actividades empresariales que generen “*trabajo con sentido y que crean valor tanto para la organización como para la sociedad*».

La filosofía es que todas las personas tenemos capacidades y limitaciones. Cristóbal Colón lo explica de la siguiente forma: «*En La Fageda no hay personas con discapacidades, sino personas con capacidades diferentes*». De lo que se trata es de generar contextos de trabajo que permitan a las personas autorrealizarse mientras aportan al desarrollo de un proyecto colectivo. Ese es el principio básico de la Fageda: crear trabajo con sentido.

En la definición de «trabajo con sentido» subrayan tres características concretas: en primer lugar, debe ser un trabajo realizado bien y con responsabilidad; en segundo lugar, debe contribuir al desarrollo de las personas que lo realizan; en tercer lugar, debe contribuir al proyecto colectivo y al propósito del mismo. Estos tres criterios se aplican a todos los puestos de trabajo, sin excepción, y es así como consiguen que el trabajo diario tenga un sentido para todos, alimentando el sentimiento de pertenencia y el sentido de responsabilidad con el proyecto colectivo.

Si lo contemplamos desde la perspectiva del cooperativismo de Mondragon, el ejemplo de La Fageda nos sugiere preguntas muy interesantes para reflexionar: ¿el hecho de que la empresa sea una cooperativa es suficiente para que los socios encuentren un sentido al trabajo diario? ¿No hace falta concretar también cómo aporta cada área de trabajo a la realización de la persona, al desarrollo de la cooperativa y al propósito socio-empresarial de la misma? Y si miramos un poco más allá, ¿qué debe ser una empresa cooperativa: un proyecto de empresa basada en las personas o un proyecto para desarrollar personas más cooperadoras basado en la empresa? ¿Conviene repensar cómo estamos haciendo esta ecuación para construir unas cooperativas mejores y más sostenibles?

2.2. UNA EMPRESA COOPERATIVA

La Fageda nació con la forma jurídica de cooperativa, porque los fundadores deseaban que todas las personas implicadas fueran parte del proyecto. El criterio en la toma de decisión era el de “un socio = un voto”, incluso sabiendo las características singulares del colectivo. No obstante, en su evolución ha ido complementando organizaciones con diferentes formas jurídicas.

En el proyecto conviven cuatro “tipos” de colectivos: 1) las personas con una discapacidad entre el 33 % y el 66 %, que pueden trabajar en actividades productivas; 2) las personas con una discapacidad severa (superior al 66 %) que no pueden trabajar y son «usuarios» que reciben asistencia terapéutica; 3) los profesionales especialistas en asistencia terapéutica; y 4) los trabajadores que realizan diferentes tareas en la cooperativa.

La fórmula adoptada al inicio fue el de la cooperativa de trabajo asociado. Más tarde vieron la necesidad de crear nuevas estructuras para cuidar el equilibrio entre la dimensión económica y la dimensión social del proyecto. En concreto, crearon dos fundaciones: en 1997 la fundación SAG, para gestionar la asistencia terapéutica; y en 2004 la fundación *Sentit*, a la que traspasaron tanto los inmuebles como la marca de la cooperativa. La Fageda se articula en torno a esas tres organizaciones (en 2019 han creado otra fundación para gestionar actividades con otros colectivos en riesgo de exclusión social), y está inmerso en un proceso de reflexión sobre su articulación institucional y sobre su modelo de gobernanza (analizamos este aspecto más adelante).

Lo interesante es que ha utilizado y combinado varias formas jurídicas, y que los fundadores siempre han destacado que lo fundamental no son las formas jurídicas sino el propósito del proyecto. Haciendo paralelismos con el pensamiento de Arizmendiarrrieta, podemos decir que coinciden con la idea de que la cooperativa no es sólo una forma de empresa, sino también un medio para materializar un propósito económico, social y humano más amplio.

2.3. EL PROPÓSITO HUMANO Y SOCIAL

En la actualidad, en el valle de la Garrotxa todas las personas con enfermedades mentales y discapacidades psíquicas disponen de trabajo, mientras en el Estado español la tasa de desempleo de este colectivo está por encima del 80%. Es decir, han logrado convertir en realidad el sueño por el que nacieron. Además de la tasa de empleo, lo interesante es que siempre ponen en el centro el propósito social a la hora de tomar las decisiones importantes (incluidas las empresariales). Mencionamos, a modo de ejemplo, dos aspectos.

En primer lugar, la cooperativa tiene desde su nacimiento un equipo de profesionales en atención terapéutica para acompañar a sus trabajadores. En concreto, en 2019 tienen 40 especialistas que realizan diferentes tipos de servicios: 1) asistencia terapéutica en el trabajo diario; 2) asistencia al hogar y en las residencias de pisos tutelados que han creado; 3) asistencia para la integración social de esas personas en la vida del pueblo. En palabras de Carme Jordá, responsable del área asistencial, *“actuamos desde el convencimiento de que si tratamos a las personas como pensamos que pueden llegar a ser, les ofrecemos una oportunidad para acabar siéndolo (...) Lo decisivo del trabajo que realizamos aquí es el acompañamiento”*.

Teniendo en cuenta las necesidades de sus trabajadores, parece lógico disponer de un equipo de terapeutas especializados. Pero esa manera de entender la función del “departamento de personas” (muchas veces mal llamado “departamento de recursos humanos”) es muy interesante para aplicar a cualquier tipo de empresa, incluidas las cooperativas de Mondragón. De hecho, las empresas más avanzadas del mundo están caminando en esa dirección. El enfoque consiste en que el departamento de personas no sólo incluya profesionales dedicados a tareas de administración, sino que también incluya un equipo de profesionales cuya función es dotar de sentido a los puestos de trabajo y crear las condiciones para que todas las personas puedan desarrollar sus potencialidades en la empresa. En realidad, es una manera de entender la función del departamento de personas que encaja perfectamente con la aspiración del cooperativismo de humanizar la empresa y de corresponsabilizar a los trabajadores del resultado de su trabajo.

2. EL ÍMPETU IDEALISTA DE LOS INICIOS (1982-2003)

En segundo lugar, La Fageda ha tratado desde sus inicios de tener un efecto positivo en la comarca. Mencionamos dos ejemplos simples (más adelante describimos otros). El primer ejemplo es que al año de fundarse, en 1983, decidieron recuperar la fuente de San Roc de Olot. Históricamente esta fuente había sido uno de los espacios de ocio principales del pueblo, pero entonces estaba totalmente abandonada. El trabajo de recuperación era interesante en términos terapéuticos y también aportaba un valor al pueblo, así que empezaron a rehabilitar la fuente. Lo consiguieron y ese año las fiestas del pueblo se inauguraron allí, como solía hacerse antiguamente. Es interesante mencionar que gracias a esa iniciativa La Fageda empezó a conseguir contratos públicos de los ayuntamientos del entorno; de hecho, ahora es la principal empresa de jardinería de la comarca. El segundo ejemplo de su vocación de aportar a la comarca es la estrategia de cooperación que han desarrollado con los ganaderos locales. Gracias a esta cooperación los ganaderos locales viven de la producción de leche y, a su vez, La Fageda se suministra de leche de calidad con suministradores de confianza. Cooperando todos han salido ganando.

La vocación de aportar al entorno coincide con la idea de Arizmendiarieta de que las cooperativas deben ser «palancas» para impulsar el desarrollo local. No obstante, el pensamiento de Arizmendiarieta iba mucho más allá. Proyectaba el cooperativismo como un movimiento para transformar las personas y la sociedad, a través de lógicas de auto-organización, trabajo en cooperación y solidaridad. En su mirada estaba el ideal de una sociedad que coopera y se autogestiona en cada vez más ámbitos de la vida social. No es casualidad que en Mondragon se hayan cooperativizado sectores tan diversos como educación, industria, finanzas, consumo, prestaciones sociales...

La Fageda no ha tenido ese nivel de expansión, pero sí ha logrado una transformación extraordinaria de la realidad de las personas con discapacidades psíquicas de La Garrotxa (sin parangón en ningún otro lugar del Estado). De hecho, ya no es percibida como *“ese sitio al que van a pasar la tarde los locos y los tontos porque no sirven para nada y algo tienen que hacer”*, sino como una de las empresas más emblemáticas de la comarca (recibe alrededor de 40.000 visitas al año). Además, la cooperativa está implicada en diferentes iniciativas para el desarrollo de la comarca y, en palabras de Colón, el reconocimiento que reciben por ello es la “mejor terapia” para sus trabajadores, ya que se sienten orgullosos de sí mismos y del proyecto colectivo.

La conclusión parece obvia: proyectar la cooperativa como una estructura para la transformación del entorno es una clave importante para lograr que los socios sientan el diferencial de las cooperativas, alimentar su sentimiento de pertenencia y reforzar su compromiso con el proyecto colectivo (frente a otras visiones más individualistas). La cooperación con el entorno (el principio nº 8 de Mondragon: “transformación social”) debería ser un eje fundamental en las reflexiones estratégicas, en la gestión operativa y en la vivencia cotidiana de las cooperativas.

2.4. EL RETO DE SER UNA EMPRESA RENTABLE

El principal reto en esta fase inicial fue conseguir que la cooperativa fuera rentable, y no fue nada fácil. Comenzaron como un taller de carpintería y la experiencia fracasó. Más tarde empezaron con actividades de limpieza y jardinería, pero no lograban ser económicamente viables. También experimentaron con el “vermicompost”, un abono natural que se obtiene con la cría de gusanos, pero resultó un fracaso. Posteriormente empezaron con viveros de plantas para la reforestación, que gracias a las ayudas de la CEE fue un negocio muy rentable hasta el año 2012 (de hecho, crearon el vivero forestal privado más grande del Estado español). Aun así, el proyecto empresarial era todavía muy frágil.

En 1992, al borde de la quiebra, les surge la posibilidad de comprar una vieja finca de vacas ubicada en el Parque Natural de la Garrotxa. El cuidado de vacas al aire libre parecía una actividad interesante en términos terapéuticos, así que compraron la finca y comenzaron a producir leche. La actividad fue muy rentable desde el inicio (parecía que habían encontrado la “gallina de los huevos de oro”), pero la entrada del Estado español en la CEE cambió el escenario debido a las cuotas a la producción y venta de leche. Una posibilidad era reestructurar el negocio y reducir el número de trabajadores, pero suponía dejar sin empleo a varias personas con discapacidades psíquicas. Esa opción no era admisible (ya que esas personas no dispondrían de otra oportunidad), así que optaron por emprender un negocio nuevo. En concreto, decidieron comenzar a fabricar yogures.

2. EL ÍMPETU IDEALISTA DE LOS INICIOS (1982-2003)

El mercado de yogures es muy competitivo; a priori parecía una “locura” escoger esa actividad. Sin embargo, gracias a los yogures han logrado construir una empresa cooperativa rentable y viable. El secreto del éxito empresarial ha sido la diferenciación. En concreto, crearon el concepto “yogur de granja», que nació de la visión de Colón de que ese tipo de productos tenía éxito en los países europeos y nadie lo utilizaba en Cataluña. Tenían un punto de apoyo interesante: disponían de vacas propias, a las que cuidaban de manera exquisita (poniéndoles música barroca todos los días, alimentándolas de modo excepcional...) y, lógicamente, daban una leche de gran calidad, perfecta para hacer yogures naturales. Sobre esa base empezaron a fabricar un yogurt natural sin ningún tipo de aditivos que, finalmente, se ha ganado miles de consumidores.

Es interesante mencionar que La Fageda no hace nunca publicidad comercial y que en sus productos nunca mencionan que son una empresa que tiene trabajadores con discapacidades psíquicas. Hay quienes les han sugerido que deben hacer marketing de ese diferencial para ganar un plus de “imagen” frente a la competencia, pero en la Fageda consideran que eso sería perjudicial para sus trabajadores y que va en contra del sentido del proyecto. Por eso, en su estrategia comercial sólo destacan la excelente calidad de sus productos, y es así como han logrado ganarse un espacio en el mercado.

Un hito clave desde el punto de vista de negocio se produjo en 1992, cuando el Hospital Vall d’Hebron se comprometió a comprar todos los yogures que consumía a la Fageda (ni siquiera habían empezado a fabricarlos, pero el hospital les concedió un tiempo para entregar el primer pedido). El éxito de los yogures fue tan grande que en un período de tiempo relativamente corto todos los hospitales de la comarca les solicitaban yogures.

Así, gracias a los hospitales y a través del boca a boca, los yogures de La Fageda empezaron a ser conocidos a nivel local. Habían nacido sin un proyecto de negocio claro; habían sufrido momentos en los que la viabilidad económica del proyecto pendía de un hilo, pero gracias al yogurt estaban consiguiendo un negocio de éxito. Lo que al inicio parecía una auténtica “locura” se estaba convirtiendo en realidad.

2.5. LAS TENSIONES ENTRE LO ECONÓMICO Y LO SOCIAL

En el proyecto han sido constantes los debates sobre dónde invertir los recursos disponibles, si invertirlos en la mejora del negocio para ser competitivos o en la dimensión más humana, su razón de ser. El equilibrio no es fácil y las decisiones que han tomado definen las características de La Fageda como proyecto socio-empresarial.

Un episodio que refleja las dificultades para guardar el equilibrio entre las necesidades de la empresa y la dimensión social es la grave crisis interna que vivieron en el año 1994. En esa época los trabajadores se trasladaban los fines de semana a promocionar voluntariamente los yogures en las ferias (*“algunos monitores incluso se llevaban a sus hijos a las jornadas promocionales, para no pasar tanto tiempo lejos de los suyos”*). De hecho, el compromiso absoluto de los trabajadores era la base sobre la que se apoyaba la frágil viabilidad económica de la cooperativa.

La crisis estalló cuando un grupo de 15 trabajadores propuso que esas horas voluntarias y no pagadas debían terminar. Acudieron a uno de los sindicatos mayoritarios del país, y éste inició una campaña denunciando que en La Fageda no se respetaban los derechos laborales de los trabajadores. El proyecto había nacido sin recursos, los fundadores tenían un compromiso personal absoluto y creían que todos los trabajadores entenderían así el proyecto, pero la cooperativa estaba creciendo y ahora había diferentes maneras de entender el rol del socio-trabajador en la cooperativa. Al final estalló un conflicto interno que marcó un antes y un después en el proyecto.

Colón realizó dos reflexiones en torno a este episodio: en primer lugar, *«esta crisis nos hizo ver que las exigencias de compromiso puestas por los fundadores eran muy altas y que no todo el mundo estaba en condiciones de asumirlas; teníamos que aceptar que en adelante en el colectivo habría diferentes niveles de compromiso»*. En segundo lugar, *“esta crisis también puso en evidencia cuál puede ser uno los puntos débiles del modelo cooperativo”*. Nuestra interpretación es que los fundadores concluyeron que todos los socios no podían comprometer sus vidas personales como lo habían hecho ellos, pero que debía quedar claro que para

2. EL ÍMPETU IDEALISTA DE LOS INICIOS (1982-2003)

lograr la sostenibilidad del proyecto era indispensable la corresponsabilidad de todos los socios con el desarrollo del proyecto colectivo.

Es un episodio que nos sirve para reflexionar sobre un tema importante también en las cooperativas de Mondragon. ¿Se ha relajado en el colectivo la conciencia de lo que significa ser socio? ¿Ser más exigentes con el cuidado de la cooperativa puede chocar con las maneras de entender el cooperativismo de algunos socios? ¿Qué tipo de proyecto socio-empresarial desean los socios? ¿Hace falta unas cooperativas más avanzadas en su dimensión social y humana para mantener con chispa el sentimiento de pertenencia, la ilusión y la corresponsabilidad del colectivo? En suma, ¿qué es lo que debemos hacer para avanzar hacia un cooperativismo cada vez más consciente?

Experiencias y reflexiones recientes han llevado al movimiento cooperativo de Mondragon a la conclusión de que estamos en un ciclo en el que hace falta un cooperativismo más (auto)exigente. Sin duda, la corresponsabilidad de los socios es un factor clave para lograr la sostenibilidad de las cooperativas. Sin embargo, existe la sensación de que falta una conceptualización más integral de lo que significa la corresponsabilidad en un proyecto cooperativo. A este respecto, Arizmendiarieta alertaba de dos peligros: por una parte, que un sector de los socios se desatendiera de su responsabilidad como propietario mientras reivindicaba sus derechos como trabajador; por otra parte, que los directivos se centraran sólo en la dimensión económica y no cuidaran el "corazón cooperativo". En su opinión ambas tendencias eran contrarias a una cultura cooperativa de la responsabilidad y debían corregirse. En La Fageda, una crisis interna importante sirvió, al final, para madurar tanto la conciencia de los socios como el proyecto socio-empresarial.

2.6. CIERRE DEL CICLO FUNDACIONAL

Lo que había empezado siendo un sueño era ya una realidad con unas bases relativamente sólidas. El factor fundamental del éxito fue el idealismo y el liderazgo carismático de los fundadores (con Cristóbal Colón a la cabeza); unos soñadores que crearon una cooperativa singular, que lograron su viabilidad económica y que proyectaron la misma como un medio para avanzar hacia un propósito humano más amplio. Es un enfoque que coincide plenamente con la manera de entender el cooperativismo que proponía Arizmendiarieta.

Una característica singular de La Fageda es que es un proyecto que no depende de las subvenciones de la administración pública, algo inusual en el ámbito de los servicios sociales. Frente a los proyectos sociales construidos sobre unas bases paternalistas, La Fageda es un proyecto que se sustenta económicamente en la rentabilidad de la cooperativa.

Para el año 2002 (con 20 años ya de experiencia), el proyecto había alcanzado 200 trabajadores (120 con certificado médico de discapacidad), una facturación anual de más de 5 millones de euros (con el yogurt como producto de éxito) y tenía una base empresarial relativamente asentada. Estaba terminando el ciclo fundacional, caracterizado por el ímpetu idealista, y tocaba mirar al futuro desde una posición diferente. Había que madurar el proyecto.

3

HACIA UN PROYECTO
SOCIO-EMPRESARIAL
MADURO (2003-2013)

- 
- 3.1. La profesionalización de la cooperativa**
 - 3.2. El reto de convertirse en una marca conocida**
 - 3.3. Extendiendo los servicios de atención a las personas**
 - 3.4. La crisis económica y la diversificación**
 - 3.5. El debate sobre el crecimiento**

3. HACIA UN PROYECTO SOCIO-EMPRESARIAL MADURO (2003-2013)

Para principios del nuevo siglo todas las personas con discapacidades psíquicas y enfermedades mentales de la Garrotxa tenían un trabajo en condiciones dignas y atención terapéutica. Sin embargo, la cooperativa empezaba a competir en mercados nuevos, algo para lo que no estaba suficientemente preparada.

3.1. LA PROFESIONALIZACIÓN DE LA COOPERATIVA

«*Necesitamos gente que sepa inglés*» – con esta frase sintetizó Colón sus reflexiones sobre la necesidad de dar un salto cualitativo en la gestión de la empresa. No significaba que los directivos (él a la cabeza) hubieran desempeñado mal su función, pero la cooperativa necesitaba dotarse de personas con experiencia en la gestión de empresas.

Partiendo de esta reflexión, en el año 2003 Colón dejó la gerencia y contrataron un equipo directivo nuevo, reforzando todas las áreas de la empresa. En paralelo crearon dos entidades nuevas: la fundación SAG (en 1997, para gestionar el servicio terapéutico del proyecto) y la fundación *Sentit* (en 2004, a la que traspasaron los inmuebles y la marca de la cooperativa). El objetivo era construir una estructura empresarial más sólida y, al mismo tiempo, cuidar el sentido social del proyecto.

La nueva dirección profesionalizó toda la gestión de la cooperativa: introdujo nuevos sistemas que permitían gestionar de modo mucho más eficaz la producción y la distribución; renegoció la deuda bancaria y logró unas condiciones de crédito que ofrecían mayor estabilidad financiera; dio más visibilidad a la cooperativa... Pero ser rentables y competitivos en el mercado era muy difícil, así que propusieron avanzar hacia una economía de más escala. El tema era delicado. El éxito del yogur se basaba en la calidad de la leche, pero la granja no disponía de espacio para más vacas y las instalaciones no podían ampliarse al estar ubicados en un parque natural. Comprar leche a terceros tampoco parecía una buena solución, ya que conllevaba un coste adicional difícil de asumir y el riesgo de perder calidad en la leche. ¿Qué hacer? ¿Renunciar a una economía de más escala? ¿Qué consecuencias podría tener en la sostenibilidad del proyecto?

Ante ese dilema, la respuesta de La Fageda fue crear alianzas estratégicas con los ganaderos de la comarca y ayudarles a instaurar los nuevos sistemas que estaban

3.1. La profesionalización de la cooperativa

implementando en la cooperativa (sistemas de calidad, el proceso para la manipulación de la leche, etc.). De ese modo, dispondrían de más litros de leche a través de suministradores locales de confianza (de hecho, en la actualidad sólo producen un tercio de la leche que utilizan; los dos tercios restante provienen de ganaderos de la comarca que han creado la *Cooperativa Lleterà de l'Empordà*).

Una característica de muchas cooperativas de Mondragon es que operan en mercados en los que la dimensión es un factor competitivo. Hay dos modos de alcanzar esa dimensión, complementarias entre sí: aumentar el tamaño de la estructura y profundizar la cooperación con otros. En las últimas décadas las cooperativas han crecido mucho en tamaño (lo que ha generado nuevos problemas para aplicar los principios cooperativos), pero el cooperativismo de Mondragon es un referente, sobre todo, por el nivel de profundidad alcanzado en la cooperación entre las cooperativas. Ha habido mucha creatividad y se han concretado diversos mecanismos prácticos de solidaridad, tales como la configuración del grupo Mondragon (con casi 100 cooperativas), la creación de entidades comunes (como la Universidad Mondragon), los fondos compartidos, los mecanismos de reconversión económica, la reubicación de socios, etc. La intercooperación ha sido un factor determinante para hacer frente a los retos de cada momento y para desarrollar las empresas cooperativas. No obstante, de cara a futuro va a ser necesario dar nuevos saltos cualitativos en estas lógicas internas y extenderlas también a las relaciones con otros agentes económicos y sociales. Utilizando palabras de Arizmendiarieta, avanzar *"en solidario, en lugar de en solitario"*.

La Fageda logró abrirse un hueco en el mercado local de ese modo, incluso consiguieron los primeros contratos con algunas grandes cadenas de distribución. Los yogures se vendieron bien y ese éxito tuvo un efecto dominó: la facturación por ventas creció, al ser una empresa sin ánimo de lucro todos los beneficios se invirtieron en la cooperativa, el balance económico mejoró y los bancos empezaron a confiar en la solvencia del proyecto, concedieron créditos que posibilitaron hacer nuevas inversiones, etc.

No todas las apuestas empresariales salieron bien, pero La Fageda estaba construyendo un modelo de negocio de éxito y coherente con su propósito social. El proyecto estaba inmerso en un ciclo de crecimiento cuantitativo y cualitativo. Citando a Carme Jordá (responsable del área de asistencia), parecía que *"ahora todo salía a pedir de boca"*.

3.2. EL RETO DE CONVERTIRSE EN UNA MARCA CONOCIDA

Un aspecto interesante de La Fageda es su estrategia de comunicación. Para competir en el mercado necesitaban convertirse en una marca conocida y lo han conseguido de una manera muy singular.

Los pilares de la filosofía comunicativa los pusieron los fundadores en la etapa inicial. Por una parte, adoptaron el concepto “yogurt de granja”, que nadie utilizaba en Cataluña, y crearon también un *packaging* diferente (un envase con un tamaño y una forma distinta del resto; con la imagen de una vaca para visualizar que eran una granja de verdad; con un mapa de la Garrotxa para comunicar que es un producto local, etc.). Por otra parte, decidieron no invertir nada en publicidad y apostar por la comunicación directa; al principio porque no disponían de dinero, luego porque veían que era imposible competir en publicidad con las grandes multinacionales.

Pero lo más interesante es su definición de qué comunicar. Tenían claro que los mensajes públicos debían ser coherentes con el propósito social del proyecto. Por ese motivo, decidieron no comunicar que son una empresa que tiene trabajadores con discapacidades psíquicas. Tal como explica Colon, “*en La Fageda no existen discapacitados, sino gente con distintas capacidades. Nosotros nunca ponemos el énfasis en la discapacidad, nuestro foco está siempre en la capacidad de nuestra gente. (...) Decir compre usted este producto porque está hecho por discapacitados sería un contrasentido con lo que deseamos ser*”. Por eso, en su comunicación comercial sólo destacan la calidad de los productos; un mensaje que sí alimenta el propósito humano del proyecto, “*ya que nuestra gente siente que es capaz de hacer un yogur excelente*”.

En el mundo empresarial está de moda el concepto de “responsabilidad social” y algunos especialistas en marketing les han sugerido destacar ese diferencial. Pero en La Fageda consideran que eso va en contra del sentido del proyecto y que sería muy perjudicial para sus trabajadores. “*Ni escondemos ni nos avergonzamos de nuestro origen; nos enorgullecemos del mismo y estamos dispuestos a mostrarlo y explicárselo a quien tenga interés en ello, pero sin pervertir los argumentos. Hacemos un yogurt de excelente calidad, y eso es lo que cuenta a nivel de marca comercial*”.

3.2. El reto de convertirse en una marca conocida

Sobre esos pilares construyeron la marca. Pero para vender en las grandes distribuidoras de toda Cataluña necesitaban convertirse en una marca conocida por amplios sectores de consumidores, por lo que han desarrollado una estrategia comunicativa más profesional.

Continúan sin invertir nada en publicidad, pero han promovido activamente su presencia en los medios de comunicación, a través de entrevistas, reportajes, noticias... (sobre todo en los medios catalanes, pero también han logrado reportajes en programas de televisión estatales con mucha audiencia). A este respecto hay que mencionar la capacidad comunicativa de Cristóbal Colón; en sus apariciones públicas transmite con mucha simpatía la calidad de los yogures y la filosofía del proyecto.

A su vez, para impulsar la comunicación directa han creado nuevos soportes *virtuales* y gestionan de manera más profesional su presencia en la *red*, promoviendo una comunidad *on line*. También participan más activamente en ciertos congresos y foros, incluso han recibido varios premios que les ha dado prestigio en Cataluña.

Con todo, la actividad más interesante que han desarrollado es la “*Fageda Tours*”. En palabras de Albert Riera (director de comunicación), “*la manera más acertada y también la más honesta de explicar todo el proyecto en su complejidad, sin utilizar a la gente discapacitada para hacer marketing lacrimoso, pero explicando lo que hay detrás de la marca comercial*”. Es una visita guiada a la cooperativa que ha tenido gran éxito (en 2019 han recibido más 40.000 visitas previo pago). En realidad, es una experiencia vivencial, en la que los visitantes conocen el maravilloso parque natural de la Garrotxa, las instalaciones de la cooperativa, las personas que trabajan en la misma, los productos, la filosofía del proyecto, etc. En palabras de Colón, con esta experiencia muchos visitantes se convierten en unos auténticos “apóstoles” del proyecto, mucho más que en unos “clientes”.

La Fageda ha conseguido construir una marca diferente, conocida en la sociedad catalana por la calidad de sus productos y por la autenticidad entre lo que dice y lo que hace. Es un ejemplo que invita a reflexionar sobre la estrategia de comunicación que necesitamos en las cooperativas. ¿Qué queremos comunicar que somos? ¿Cómo ser coherentes entre lo que comunicamos y lo que queremos ser como proyecto socio-empresarial? ¿Cómo dar a conocer en el mercado nuestros negocios y, al mismo tiempo, convertir el hecho de ser cooperativa en un diferencial positivo? ¿Qué estrategia de comunicación necesitamos para reforzar una identidad colectiva cooperativa? La experiencia de La Fageda ofrece pistas interesantes para reflexionar en este sentido.

3.3. EXTENDIENDO LOS SERVICIOS DE ATENCIÓN A LAS PERSONAS

Los buenos resultados económicos eran una oportunidad para profundizar en la dimensión social del proyecto y aprovecharon la ocasión. A modo de ejemplo concreto describimos la evolución de los servicios asociados a la vivienda, pero en esta fase se profundiza y amplía toda la vertiente social del proyecto.

En concreto, los servicios asociados a la vivienda comenzaron en la década de los 80, debido a la precaria situación en que vivían algunos trabajadores de La Fageda. La primera experiencia fue en una pensión local, pero luego dieron un salto cualitativo y construyeron una residencia de pisos tutelados, la primera experiencia de este tipo en Cataluña. Sin embargo, el equipo de profesionales llevaba tiempo señalando que había que mejorar los servicios; por ejemplo, que hacía falta recursos para atender mejor a las personas que ya habían terminado su vida laboral en la cooperativa. Así surgió el proyecto *El Casses*, la residencia para personas con discapacidades psíquicas de edad mayor.

Esta iniciativa tuvo que hacer frente a varias dificultades, algunas “inesperadas”, como la resistencia de un grupo de vecinos que detuvieron el proyecto en varias ocasiones. Paradójicamente, en un momento en que La Fageda se estaba convirtiendo en una de las empresas más emblemáticas de la comarca, surge un conflicto que deja en evidencia que todavía quedaba mucho por hacer para conseguir la integración de las personas con discapacidades en la vida social de la comarca. Las gestiones fueron complicadas, pero finalmente la residencia se puso en marcha.

Así, paso a paso, La Fageda fue creando diferentes servicios: dos residencias para las personas con discapacidades que no pueden vivir con sus familias, unos servicios de apoyo para las personas que viven con sus familiares, un equipo de profesionales multidisciplinar a *full time*... Es importante mencionar que siempre tienen una mirada integral de las necesidades de estas personas, que incluye aspectos tan diversos como habitabilidad, higiene, salud, ocio, convivencia con los vecinos, etc. (en este sentido coinciden con la manera de entender el cooperativismo de Arizmendiarieta, que no contemplaba sólo el ámbito laboral, sino los distintos aspectos de la vida de las personas. Es una cuestión interesante para reflexionar). Los datos de 2019 señalan que atienden a 57 personas, y la finalidad principal es ofrecer los servicios necesarios para que puedan vivir dignamente, con la mayor autonomía posible e integradas en la vida social del pueblo.

3.4. LA CRISIS ECONÓMICA Y LA DIVERSIFICACIÓN

Con la crisis iniciada en 2007 el escenario económico cambia profundamente, el consumo de yogurt disminuye y el mercado se polariza. Por una parte, estaba *Danone*, la marca líder del mercado; por otra, los yogures con bajo precio (las marcas blancas de grandes distribuidoras), que aumentaron considerablemente su cuota de mercado. El escenario se había transformado de manera inesperada. ¿Qué hacer? ¿Cómo ser competitivos en este mercado en crisis y cada vez más polarizado? ¿Cómo lograr la rentabilidad necesaria para mantener el proyecto social cuando todos los competidores estaban bajando sus precios?

Paradójicamente, en esta coyuntura de crisis La Fageda logra mejorar sustancialmente su posición en el mercado. Se convierte en la tercera marca de yogur en ventas (sólo por detrás de Danone y de las grandes distribuidoras), y lo logra sin hacer publicidad y manteniendo los precios (Mercadona vendía el pack de yogurt a 50 céntimos, Danone a 1 euro y La Fageda a 1,50 euros; era el precio necesario si quería mantener los servicios asistenciales). Los datos de 2013 (año en el que el sector empieza a recuperarse de la crisis) indican que el 20% de los hogares de Cataluña consumían productos de La Fageda (más de 2 millones de consumidores), lo que suponía un salto enorme en volumen de ventas.

Hay varios factores que explican este éxito. Una clave fundamental es que en todas las decisiones importantes han cuidado la coherencia entre la estrategia empresarial y el propósito social del proyecto. Habían construido un modelo de negocio coherente con su propósito social, mantienen ese criterio en la crisis y es algo que sus consumidores han premiado.

Otra clave importante ha sido la apuesta por la diversificación de los productos. En los últimos años al yogurt natural han añadido otras variedades como el azucarado, desnatado, griego, líquido... No todas las nuevas promociones han funcionado bien, pero gracias a la diversificación han conseguido ampliar la oferta a sus consumidores y aumentar el volumen de ventas. Incluso han entrado en nuevos nichos de mercado, con productos diferentes como los helados y las mermeladas. A modo de ejemplo describimos la experiencia con las mermeladas, ya que sirve para mostrar algunos debates que han tenido que afrontar para responder a la crisis (la experiencia con los helados también refleja debates interesantes, pero no lo añadimos por no extendernos con el texto).

El negocio de las mermeladas surgió por un problema de empleo. La cooperativa disponía de un vivero de plantas para la reforestación (un espacio de trabajo muy

3. HACIA UN PROYECTO SOCIO-EMPRESARIAL MADURO (2003-2013)

importante en términos terapéuticos, ya que allí estaban las personas que no eran capaces de trabajar en la fábrica de yogurt). Había sido uno de los negocios más rentables durante años, pero con la crisis tenía resultados negativos y las perspectivas de futuro eran malas. ¿Qué hacer? ¿Debía mantener la cooperativa esa actividad no rentable pero de gran valor terapéutico? ¿Había que priorizar el punto de vista de negocio o el punto de vista humano? ¿Cómo se debía afrontar una realidad así en un proyecto socio-empresarial?

La decisión de La Fageda fue cerrar el negocio y tratar de iniciar otra actividad que mantuviera el invernadero como espacio de trabajo. Era una decisión coherente con el propósito social del proyecto, pero había que concretarlo en un negocio viable. Comenzaron por producir frutas y hortalizas, con la idea de la mermelada como producto posible. Tomando el modelo de negocio que había dado éxito, contrataron a un maestro cocinero para crear un catálogo de productos de calidad y crearon un concepto de marca nuevo, en este caso el de "maridaje". En concreto, ofertarían unas mermeladas hechas de manera artesanal, con frutas propias de gran calidad y con el diferencial de que también servían para acompañamiento en platos de pescados, carnes, quesos... En 2013 pusieron en el mercado las primeras unidades y, de momento, es un negocio rentable y con buenas perspectivas de futuro (los datos de 2019 indican que han fabricado 41.000 kg de diferentes variedades de mermeladas).

Decía Arizmendiarieta que *"el futuro de las cooperativas no es durar, sino reinventarse"*. En este sentido, la experiencia de La Fageda es interesante por dos aspectos: en primer lugar, porque han sabido reinventar los negocios y buscar nuevas oportunidades incluso en coyunturas económicas complicadas; en segundo lugar, porque a la hora de abordar los retos empresariales siempre han puesto en el centro el sentido humano y social del proyecto.

Haciendo un paralelismo, podemos afirmar que el movimiento cooperativo de Mondragon también tiene de cara a futuro un doble reto. Por una parte, en este escenario económico tan competitivo e incierto está en juego mantener la viabilidad económica de las empresas cooperativas. Por otra parte, está el reto de ahondar en la identidad cooperativa, de profundizar en los valores y en el propósito cooperativo. En LANKI (Instituto de estudios cooperativos de Mondragon Unibertsitatea) estamos convencidos de que profundizar en el diferencial cooperativo, avanzar hacia un cooperativismo más consciente y (auto)exigente, es una de las claves importantes para lograr la sostenibilidad económica de las cooperativas. La Fageda es un ejemplo.

3.5. EL DEBATE SOBRE EL CRECIMIENTO

Para el año 2013, la cooperativa no sólo había logrado sobrevivir a la crisis económica, sino que había salido fortalecida de la misma. Se había convertido en una de las principales empresas de la comarca: tenía cinco negocios rentables (jardinería, granja de vacas, fábrica de lácteos, mermeladas y helados), una facturación total de 14´8 millones de euros y daba empleo a 290 personas (160 con certificado médico de discapacidad).

Sin embargo, también tenía algunos problemas estructurales provocados por ese éxito. La planta de yogurt fabricaba más de 55 millones de unidades al año, se encontraba al límite de su capacidad de producción y el colapso de la planta podía poner en jaque todo el proyecto. Había que dar una respuesta a esa situación de manera urgente y la dirección de la cooperativa propone dar otro salto en el proyecto. En concreto, presenta un plan de inversiones para aumentar por tres la capacidad de producción de la fábrica. Era una propuesta empresarial ambiciosa, pero originó un debate interno, sobre todo entre la dirección y los fundadores, que opinaban que un crecimiento de esa envergadura podía poner en peligro el sentido del proyecto. En el fondo emerge un debate que reflejaba dos maneras diferentes de visualizar La Fageda como proyecto socio-empresarial.

Tras varios desencuentros, el órgano de gobierno decide destituir al Consejo de Dirección. Sin duda, había contribuido de manera decisiva en la profesionalización del negocio; había logrado que el proyecto empresarial fuera mucho más sólido y que la cooperativa alcanzara unos niveles de negocio inimaginables en sus inicios; pero ahora consideran que la dirección estaba proyectando el futuro de la cooperativa por un camino que le alejaba de su propósito social, y deciden destituirlo.

Citamos las reflexiones de Colón en torno a este episodio: *“La contradicción de lo empresarial y lo social es intrínseco a este proyecto; ha existido desde que nació. Sin duda, el éxito empresarial es la mejor medicina para todos nuestros trabajadores, y para mí el primero. Trabajar en una empresa de éxito es mucho más satisfactorio que trabajar en una empresa mediocre. (...) Pero el éxito económico y social puede llevar a la búsqueda desproporcionada de crecimiento, y he sentido que podía echarse a perder el sentido de nuestro proyecto”.*

3. HACIA UN PROYECTO SOCIO-EMPRESARIAL MADURO (2003-2013)

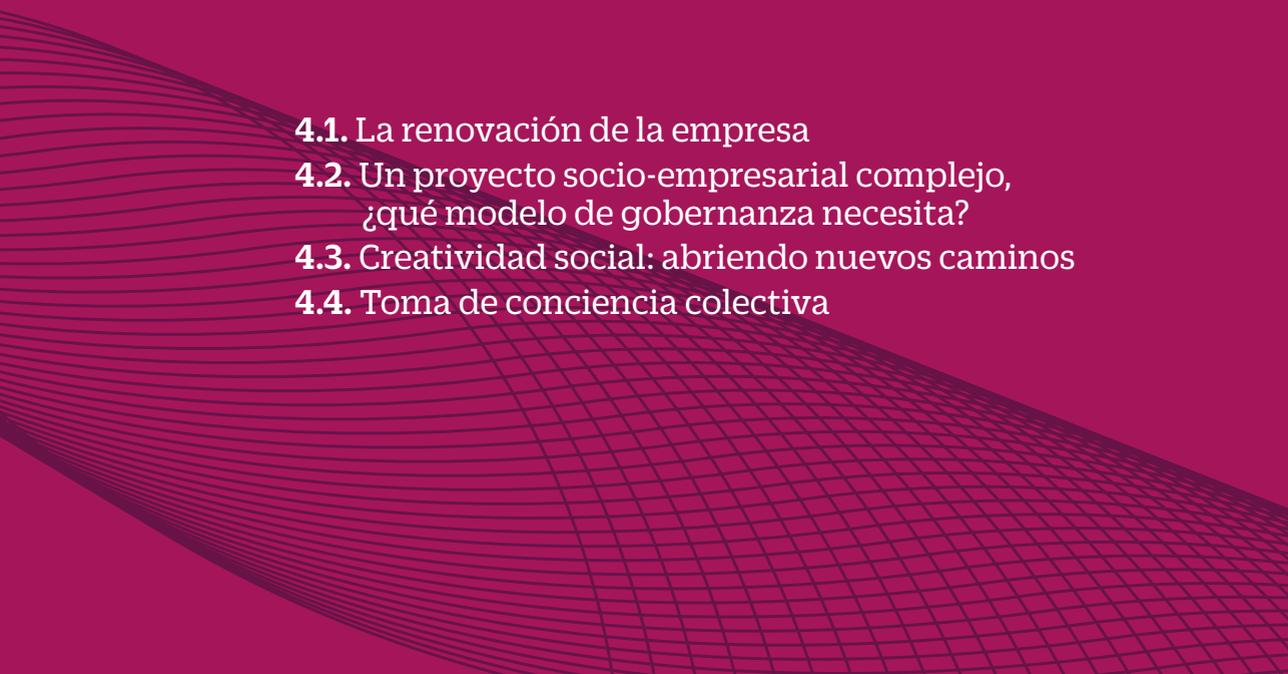
En el cooperativismo de Mondragon un debate sobre el crecimiento y el sentido del proyecto se produjo en la década de los noventa. Ante la globalización de la economía se apostó por el crecimiento y la internacionalización de las cooperativas industriales. Existe amplio consenso en que la internacionalización fue una estrategia empresarial acertada, pero también ha originado contradicciones (todavía sin respuestas) a la hora de compaginarlos con los valores cooperativos.

En la Fageda, en el año 2013, el órgano de gobierno decidió que Cristóbal Colón asumiese de nuevo la dirección ejecutiva de la cooperativa. La Fageda era un proyecto muy diferente al de la etapa fundacional, pero el debate sobre el crecimiento también originó una reflexión sobre qué tipo de liderazgos hacían falta de cara a futuro. En concreto, consideran que en ese momento el reto principal era no perder el sentido del proyecto y que Colón era la persona adecuada para liderar ese proceso.

3.5. El debate sobre el crecimiento



4 PREPARAR UN PROYECTO SOCIO-EMPRESARIAL DE FUTURO

- 
- 4.1. La renovación de la empresa
 - 4.2. Un proyecto socio-empresarial complejo, ¿qué modelo de gobernanza necesita?
 - 4.3. Creatividad social: abriendo nuevos caminos
 - 4.4. Toma de conciencia colectiva

4. PREPARAR UN PROYECTO SOCIO-EMPRESARIAL DE FUTURO

Cuando Cristóbal Colón asumió de nuevo la dirección ejecutiva advirtió lo siguiente: *“yo no soy empresario, soy psiquiatra. He vuelto a la gestión operativa obligado por las circunstancias. Pero este es un proyecto que debe trascender a los fundadores para volar con autonomía. Ese debe ser nuestro horizonte en estos años”*.

Así comienza una etapa que se caracteriza por preparar el proyecto para un futuro sin sus fundadores. Sin embargo, también tenían retos concretos que afrontar: en primer lugar, renovar las instalaciones de la cooperativa para seguir manteniendo la competitividad de la empresa. En segundo lugar, repensar la estructura institucional más adecuada de cara a futuro. En tercer lugar, impulsar un proceso de toma de conciencia colectiva que facilitara el relevo de los fundadores. Así comienza un ciclo de renovación empresarial, institucional y social, con el objetivo de prepararse para un futuro sin los fundadores.

4.1. LA RENOVACIÓN DE LA EMPRESA

La Fageda tenía un negocio rentable y consolidado en el mercado, pero la fábrica de lácteos estaba al límite de su capacidad de producción. Hacía falta renovar urgentemente la planta productiva y dotarse de una infraestructura competitiva.

El primer paso fue elaborar un “plan de renovación urbanística” de la finca, teniendo en cuenta las necesidades de la cooperativa y las normativas medioambientales del parque natural. Tras un año de complicadas negociaciones, finalmente la Generalitat de Catalunya aprobó el plan.

Superado ese trámite administrativo, a partir de 2013 comienzan a modernizar por completo las instalaciones: se dotan de una nueva planta de producción, un almacén refrigerado, un obrador de mermeladas, una máquina de embalaje, una depuradora, una caldera de biomasa (1MW de potencia térmica) para producir energía de manera sostenible, compran una finca de 40 hectáreas contigua a la granja (una oportunidad que surge de manera inesperada y que deciden aprovechar) ... En total, entre 2013-2019 han invertido más de 20 millones de euros en las instalaciones, y para el año 2021 tienen previstas unas inversiones totales de 27.455.900 euros. Es una cantidad elevada de dinero si tenemos en cuenta que la facturación anual de la cooperativa es de alrededor de 23 millones.

4.1. La renovación de la empresa

4.2. Un proyecto socio-empresarial complejo, ¿qué modelo de gobernanza necesita?

De momento, los resultados empresariales están avalando las inversiones realizadas. En 2019 han fabricado 90 millones de unidades de yogurt y postres, han vendido en un millón de hogares catalanes (alrededor de 2,5 millones de consumidores) y han tenido una facturación en ventas de 23,7 millones de euros. Son el yogurt de marca más vendido en Cataluña.

“Nuestra posición era sólida y la tendencia muy positiva, pero teníamos que ir dibujando las líneas de crecimiento futuro. Con las nuevas instalaciones hemos dado un salto cualitativo (...) La planta nueva no se ha construido con la intención de multiplicar la producción, sino que seguiremos haciendo lo mismo que con la vieja planta pero con más garantías tecnológicas y una mayor eficacia, porque hemos puesto las últimas tecnologías del mercado (...) Con las nuevas instalaciones daremos un salto cualitativo pero seguiremos siendo unos artesanos; una granja industrial capaz de seguir cumpliendo con ese compromiso de autenticidad con nuestro consumidor. Ese ha sido y debe ser la clave de nuestra propuesta”.

Con estas inversiones han logrado disponer de una infraestructura preparada de cara a futuro. El objetivo no ha sido el crecimiento per se del negocio, sino el desarrollo cualitativo del mismo.

4.2. UN PROYECTO SOCIO-EMPRESARIAL COMPLEJO, ¿QUÉ MODELO DE GOBERNANZA NECESITA?

En el debate interno de 2012 Colón sintió que el consejo de dirección estaba proyectando la cooperativa por un camino que le alejaba de su propósito social. De aquel episodio sacó una conclusión: el “corazón” del proyecto dependía en exceso de los fundadores. Era necesario construir una estructura institucional que garantizara el sentido social del proyecto una vez que desaparecieran los fundadores.

En ese momento el proyecto estaba articulado en torno a tres entidades jurídicas: la cooperativa de trabajo Fageda SCCL, la Fundación de Servicios Asistenciales SAG y la Fundación Sentit (que pasa a llamarse *Fundación Fageda*). Tomando

4. PREPARAR UN PROYECTO SOCIO-EMPRESARIAL DE FUTURO

como base esa arquitectura organizativa llevan a cabo un proceso de reflexión y reinención institucional.

En primer lugar, tras analizar diferentes experiencias, deciden que la *Fundación Fageda* sea la entidad clave del proyecto. En la base hay una reflexión: hace falta un órgano de gobierno que esté capacitado para gestionar una empresa compleja y para dar proyección a su sentido social. Colón se inspira en la creencia de Platón de que lo ideal es el gobierno constituido por “personas sabias y generosas” (coincide con la idea de Arizmendiarieta de que “*la democracia cooperativa debe ser un modelo que se concreta en que los mejor preparados en cada momento sean los que ocupen las funciones de gobierno*”). La conclusión a la que llegan es que el Patronato de la Fundación es el órgano que más se acerca a ese ideal.

¿Por qué? Un aspecto clave es la propia composición del Patronato. Está formado por personas referentes del proyecto (como Cristóbal Colón y Carmé Jordá) y por expertos externos del ámbito de los negocios y de los servicios sociales. Es decir, es un órgano que dispone de la mirada de expertos externos que aportan conocimientos, experiencia y capacitación en la gestión; además, en su composición tienen integradas las dos vertientes del proyecto, tanto la empresarial como la social.

Citando a Colón, “*nuestra misión es muy compleja, pues implica dos realidades muy distintas, muy complejas e incluso contradictorias. No es fácil mantener una posición de equilibrio que beneficie nuestro primer mandamiento (el aspecto social del proyecto), sin comprometer nuestro segundo mandamiento (el aspecto económico del proyecto). Existe el peligro de inclinarse por el lado económico y concentrarse en la cuenta de resultados, pero también se puede caer en un paternalismo*” (...) “*El marco jurídico de la fundación sin ánimo de lucro, sin ser el óptimo, es el que más se ajusta a un gobierno fiel a los objetivos perseguidos, y el que puede darle continuidad a los mismos. En este sentido, el órgano de gobierno de la Fundación, el Patronato, tiene más solidez y garantías de buen gobierno que el órgano rector de la cooperativa formado por los propios cooperativistas*”.

Esas son las reflexiones por las que deciden que la Fundación sea el órgano de decisión clave en la gobernanza del proyecto. Desde la mirada del cooperativismo de Mondragon, la existencia de un órgano de gobierno con miembros que no son socios trabajadores es algo habitual en las cooperativas no industriales (Eroski, Caja Laboral, Mondragon Unibertsitatea, Ikerlan, Lagun Aro, etc.), pero es una posibilidad que apenas se ha explorado en las cooperativas industriales. Es una opción para ampliar la intercooperación.

También crean una red más amplia en torno al patronato de la Fundación (*Xarxa Fageda*), con personas procedentes del ámbito de los negocios y de los servicios

4.2. Un proyecto socio-empresarial complejo, ¿qué modelo de gobernanza necesita?

sociales que comparten el propósito del proyecto. Conforman un órgano sin entidad jurídica formal, que sirve al patronato como contraste y que se vislumbra como la vía natural para garantizar la renovación de las personas que conforman el patronato.

No obstante, en el nuevo organigrama todavía es clave la figura de Cristobal Colón, que desde 2013 asume la función de Director General. En un momento apostaron por crear un órgano ejecutivo compuesto por dos directores generales (un director de negocio y un director social); la idea era que el consejo de dirección también integrara en su composición las dos vertientes del proyecto. Era un planteamiento muy novedoso, pero no se ha desarrollado en la práctica. En este momento están preparando el relevo de Colón para el cargo de director general; de hecho, Silvia Dòmenech ya lo está asumiendo en parte.

En segundo lugar, cambian la figura jurídica de la cooperativa. En 2015 *La Fageda* SCCL deja de ser una cooperativa de trabajo asociado y pasa a ser una cooperativa de consumo. Las razones expuestas son principalmente dos: por una parte, con la extensión de los servicios terapéuticos habían incorporado a muchas personas que no podían trabajar (por su grado de discapacidad) y estaban incumpliendo los porcentajes de socios-trabajadores que establece la ley de cooperativas. La conversión a una cooperativa de consumo permitía mantener en el proyecto a esas personas, en calidad de socios consumidores.

Por otra parte, la idea fundamental del nuevo modelo de gobernanza era trasladar las decisiones empresariales a la Fundación. Teniendo en cuenta la complejidad alcanzada por el negocio y las características de los socios de la cooperativa, consideran que conviene replantear el tipo de decisiones que se toman en la cooperativa. En este sentido, proponen que en la cooperativa se decida sobre los servicios relacionados con la calidad de vida de las personas con discapacidades (vivienda, ocio y tiempo libre, integración en la vida del pueblo, salud, etc.) y traspasar a la Fundación las decisiones relacionadas con el negocio.

Es un caso inusual, probablemente es el único caso de conversión de una cooperativa de trabajo asociado a una cooperativa de consumo, y el proceso ha sido muy complejo en términos jurídicos, financieros y administrativo-laborales. Por ejemplo, según la ley de cooperativas, la liquidación de una cooperativa conlleva automáticamente que sus activos pasen a la Federación de cooperativas. Sin embargo, en *La Fageda* querían realizar una cesión de todos los activos y pasivos, lo que no está contemplado en la ley. En opinión de Colón han conseguido que se admitiera este cambio porque la Federación y el Gobierno han entendido que el objetivo de este cambio es garantizar el propósito social del proyecto, y no lo contrario.

4. PREPARAR UN PROYECTO SOCIO-EMPRESARIAL DE FUTURO

Desde la mirada del cooperativismo de Mondragon este cambio implica unas connotaciones importantes, ya que los socios pasan a ser trabajadores por cuenta ajena de la *Fundación* y socios consumidores de la cooperativa. Es decir, desaparece la figura de socios trabajadores. Una característica singular de Mondragon es precisamente que ha tratado de crear cooperativas con socios trabajadores en todos los ámbitos. Por ejemplo, Eroski es una cooperativa de consumo que integra socios consumidores y socios trabajadores, que participan al 50% en la asamblea y en el órgano de gobierno. Nos atrevemos a afirmar que en La Fageda ponen el acento en cuidar el sentido social del proyecto y que no confieren al modelo cooperativo per se la importancia que se le concede en Mondragon. Aunque en palabras de Colón, *“nosotros teníamos claro que no queríamos renunciar a nuestro ADN fundacional cooperativista”*; y lo cierto es que la asamblea anual de socios consumidores continúa siendo una de las actividades importantes del proyecto. La diferencia está en que han desligado de la cooperativa las decisiones relacionadas con el negocio y que han dejado a un lado la figura del socio trabajador (enfoques difíciles de encajar en las cooperativas de Mondragon).

Con todo, ambas experiencias compartimos la inquietud por innovar y mejorar la estructura institucional desde una visión socio-empresarial. En las cooperativas de Mondragon este reto se concreta en cuestiones como profundizar la visión socio-empresarial de los órganos, fortalecer el perfil técnico y cooperativo de los responsables, ampliar e innovar los cauces de participación, mejorar los procesos de elección de los órganos sociales, reforzar en los socios una cultura basada en los valores cooperativos, ahondar en la corresponsabilidad de todos con el proyecto colectivo, etc.

La Fageda se está reinventando en lo institucional. Su objetivo es crear una estructura eficaz para gestionar una empresa compleja y mantener el sentido social del proyecto. Es un ejemplo real de innovación institucional, construido en torno a debates actuales. Con sus aportaciones y contradicciones, ofrece una experiencia práctica, muy interesante para reflexionar.

[1] Los datos de este apartado están extraídos del informe elaborado por Fageda Fundació, *La Fageda i el ser context* (2020).

4.2. Un proyecto socio-empresarial complejo, ¿qué modelo de gobernanza necesita?

4.3. Creatividad social: abriendo nuevos caminos

4.3. CREATIVIDAD SOCIAL: ABRIENDO NUEVOS CAMINOS

La renovación del proyecto no sólo se ha producido en el ámbito empresarial e institucional. Esta etapa también está siendo creativa en la vertiente más social del proyecto, abriendo nuevos caminos en los servicios de atención a las personas y en su compromiso con el entorno. A modo de ejemplo mencionamos algunas iniciativas desarrolladas^[1].

- **El Servei d'Integració a la Comunitat**": En el año 2007 Cristóbal Colón propuso la creación de un órgano comarcal para la integración de las personas con discapacidades psíquicas en las empresas ordinarias de la comarca, y ese órgano se convirtió en realidad en 2012. La Fageda aporta a las empresas formación y acompañamiento. En el año 2019 hay 36 personas con discapacidades que están trabajando en empresas ordinarias de la comarca.
- **El Servei de Teràpia Ocupacional** está dirigido a las personas con una discapacidad psíquica superior al 65%. Recientemente han creado el *Rebost de La Fageda*, una iniciativa a medio camino entre la atención terapéutica y el trabajo productivo, que consiste en el mantenimiento de diferentes huertas y en la gestión de una tienda creada para los socios consumidores. En 2019 están participando en este proyecto 68 personas, y supone un salto cualitativo importante en la vida de estas personas.
- **El servicio pre-laboral**. En marzo de 2019 se puso en marcha esta iniciativa para las personas con trastornos mentales excluidos del mercado laboral (por ejemplo, jóvenes con trastornos mentales derivados de adicciones a las drogas). Es un programa de 36 meses cuyo objetivo es que adquieran unos hábitos y una autonomía que les facilite su tránsito al mundo del trabajo. En 2019 hay 12 personas atendidas con este nuevo servicio.
- **El Faig de La Fageda**. Es una iniciativa que surge de una petición del Consorcio de Bienestar Social de la Garrotxa, que trabaja con jóvenes sin estudios y

4. PREPARAR UN PROYECTO SOCIO-EMPRESARIAL DE FUTURO

en riesgo de exclusión social (son jóvenes sin discapacidades psíquicas). En 2011 propusieron a la Fageda que acogiera en sus instalaciones a estos jóvenes, ya que no disponían de medios propios. *“Aquella propuesta nos parecía una bomba de relojería, no sabíamos si el equipo asistencial estaba preparado para afrontarlo. Conocíamos bien los colectivos que trabajaban en la Fageda, pero la casuística de este nuevo grupo nos era completamente ajena”.*

Realizaron un proyecto piloto en 2012, con 11 jóvenes durante 6 meses. Desde entonces la valoración es positiva y en 2019 han creado la empresa de inserción *El Faig de La Fageda SL*, entidad para la integración laboral de diferentes colectivos en riesgo de exclusión social (inmigrantes, mujeres que han padecido violencia de género, parados de larga duración, jóvenes sin estudios, etc.). Actualmente trabajan 26 profesionales y ofrecen un programa de 3 años para esas personas. Con esta iniciativa han comenzado un nuevo camino, ya que amplían el propósito del proyecto a nuevos colectivos en riesgo de exclusión.

Si hacemos una especie de “balance social”, algo similar a los “informes no financieros” que obliga la ley a realizar a las cooperativas, los resultados sociales y medioambientales obtenidos son significativos:

- En 2019 es la quinta empresa de la comarca en volumen de personas. Atiende a 291 personas con certificado de discapacidad y en riesgo de exclusión social. Hay 165 asalariados en la Fundación, otras 36 trabajan en empresas de la comarca y 80 son usuarios de los servicios. En total, forman parte de La Fageda 437 personas.
- Han calculado que por los 1,7 millones de euros que han recibido en 2019 de la administración pública (en subvenciones), han aportado a la administración un valor de 10,8 millones de euros (en forma de impuestos, cotizaciones y valor de los servicios sociales prestados). Es decir, una aportación positiva neta de 9 millones de euros para la administración pública.
- Están impulsando de manera activa el desarrollo económico de la comarca. Por ejemplo, de las 16´2 millones que la Fundación ha destinado a compras en el año 2019, han gastado en las empresas de Girona 10´5 millones (3 millones en empresas de La Garrotxa).
- Contribuyen al tejido social de la comarca. Hay más de 50 entidades locales que se benefician del patrocinio y de las donaciones de La Fageda. Por ejemplo, en 2019 han donado gratis 464.000 yogures a colectivos que atienden a personas en situación de pobreza.

4.3. Creatividad social: abriendo nuevos caminos

4.4. Toma de conciencia colectiva

- Por último, cabe mencionar la política medioambiental del proyecto: gracias a las nuevas instalaciones han reducido un 40% el consumo de agua de la granja; con la planta de biomasa han reducido un 4% el consumo de gas propano; con la depuradora tratan el 100% de las aguas residuales generadas; el 100% de la energía que consumen procede de fuentes renovables; han implantado la recogida selectiva de basura en toda la finca y han reducido considerablemente los residuos generados, etc.

La realidad es que, en la actualidad, la mayoría de empresas están incorporando a su gestión la responsabilidad social y medioambiental. La idea cooperativa de que las empresas han de ser éticas se ha extendido en el ámbito empresarial. Sin entrar en comparaciones de datos cuantitativos, lo verdaderamente interesante de La Fageda es que tiene una manera de entender la empresa y su función social que va mucho más allá del concepto de "responsabilidad social". El proyecto tiene un propósito humano y social, y la empresa se ha concebido como un medio para conseguirlo. La diferencia con otras empresas es que ese propósito social está en el centro de la actividad empresarial, es la brújula principal del proyecto, y es eso lo que genera un modo de ser empresa diferente. En realidad, es un modo de hacer empresa que coincide plenamente con la manera de entender el cooperativismo que proponía Arizmendiarieta.

4.4. TOMA DE CONCIENCIA COLECTIVA

La Fageda es ahora un proyecto con prestigio en la comarca. Sus fundadores son los referentes carismáticos, pero el ciclo vital de estas personas está a punto de terminar. Cuando Colón asumió de nuevo la dirección ya advirtió su objetivo prioritario: garantizar que el proyecto trascendiera a los fundadores.

¿Cómo hacerlo? La apuesta principal de La Fageda está siendo realizar un proceso colectivo de toma de conciencia sobre las bases ideológicas del proyecto. En palabras de Colón, *"ahondar en la reflexión de los aspectos más ideológicos del proyecto. Todos debemos ser más conscientes de la esencia de lo que hacemos"*.

En cierto modo, sus palabras recuerdan a las reflexiones de J.M. Otaegi cuando, siendo presidente del Grupo Mondragon, impulsó el "Proceso de Reflexión sobre el Sentido de la Experiencia cooperativa" (en el año 2003). Decía literalmente: *"Se escucha con alguna frecuencia hablar de la ausencia de debate cooperativo en el seno de la Corporación y de la presencia de un sentido cada vez más pragmático y más alejado de los principios cooperativos que aprobamos (...). ¿Nos estaremos*

4. PREPARAR UN PROYECTO SOCIO-EMPRESARIAL DE FUTURO

alejando de lo que era el fin de la experiencia, esto es, modelar un tipo de persona más cooperativa y más solidaria? ¿Nos estaremos olvidando de la gran fuerza de la educación, para nutrir y regar estos principios que conforman nuestro cooperativismo? ¿Sería conveniente el poder articular un debate desde esta perspectiva de las ideas?":

En concreto, en La Fageda están realizando un proceso de toma de conciencia que está sirviendo para varias cuestiones. En primer lugar, para reforzar en el colectivo los conceptos ideológicos sobre los que se ha construido el proyecto. En segundo lugar, para visualizar colectivamente hacia dónde se quiere avanzar de cara a futuro, el sueño hacia el que se desea caminar. En tercer lugar, está ayudando tanto a que florezcan nuevos liderazgos desde el colectivo como a atraer a *"muy buenos profesionales que se han quedado enamorados del proyecto y de su propósito, aunque económicamente vayan a ganar la mitad de lo que ganaban antes. Profesionales muy competentes y cansados de convivir con esas empresas enloquecedoras en las acaban pensado ¿qué hago aquí?"*. Un tema de actualidad en las cooperativas de Mondragón es cómo atraer y mantener "talento" para los puestos más cualificados y de responsabilidad. La experiencia de La Fageda es que profundizar en el propósito social del proyecto está ayudando a mantener, promocionar y atraer a personas con talento y con talante.

Desde LANKI (Instituto de estudios cooperativos de Mondragón Unibertsitatea) siempre insistimos en que la reflexión y la formación cooperativa son indispensables para construir proyectos socio-empresariales con bases sólidas. En esencia, se trata de cultivar el "sujeto cooperativo" que ha de protagonizarlo. Como señala Agustín Markaide, Director General de Eroski, *"o generamos colectivos ampliamente cooperativos y gestores cooperativos, o simplemente tendremos sociedades jurídicamente cooperativas. La cooperativa exige colectivos acostumbrados a manejar la reflexión, y no basta con que eso se refiera solo al 20% de los socios más concienciados, sino que debe elevarse a un mínimo del 80% del conjunto (...). En una cooperativa es imprescindible que los intereses colectivos, la auto-exigencia y auto-responsabilidad, la prioridad del futuro y la perspectiva social (la influencia de la empresa en el entorno, la participación en el mismo) estén modulando continuamente las decisiones personales de gran parte del colectivo"*.

En LANKI entendemos que esto exige que la reflexión / formación cooperativa se conciba como un proceso sistemático y permanente. No se trata de realizar acciones puntuales cada cierto tiempo; se trata de que la reflexión y la formación

4.4. Toma de conciencia colectiva

cooperativa estén integradas en la gestión de la cooperativa, con un enfoque integral y con una mirada a largo plazo. En LANKI diseñamos procesos de educación cooperativa desde esa lógica. Como decía Arizmendiarieta, los valores cooperativos siempre requieren de su cultivo, ideológico y práctico, de lo contrario se van apagando.

En la Fageda se está acabando un ciclo y con la jubilación de sus fundadores comenzará otro nuevo. Para finalizar este apartado reproducimos unas reflexiones de Cristóbal Colón sobre lo conseguido y lo que considera que se debería mantener de cara a futuro.

«Nos hemos convertido en un proyecto emblemático para la comarca. Con esta gente, que es maravillosa, jugamos en primera división. Competimos con las principales multinacionales del sector. Hemos construido un proyecto con alma y lleno de sentido, que llama poderosamente la atención, no sólo entre las instituciones asistenciales, sino, sobre todo, en el mundo empresarial.

En mi opinión, el modelo económico actual ha confundido los fines y los medios. Vivimos en una sociedad compleja y estamos sumidos en una crisis de sentido; obsesionados por el «tener», hemos olvidado el «ser».

En La Fageda estamos trabajando sin descanso con estas personas que sufren graves desórdenes mentales para consolidar una organización con un planteamiento empresarial. Trabajamos la «cadena de valor», que permite a las empresas mantenerse en el mercado. Sin una "cadena de valor" no hay proyecto. Sin embargo, para nosotros la cadena de valor es una condición necesaria pero no suficiente. Nuestro gran propósito es lograr una «cadena de sentido»; sin una "cadena de sentido" el proyecto es inútil. La combinación de estas dos cadenas hará que este proyecto sea auténtico y que perdure en el tiempo (...)

Nosotros no nos dedicamos a hacer yogures, nos dedicamos a que las personas vivan dignamente, desarrollen sus potencialidades humanas y sean más felices haciendo yogures. Si algo queremos fabricar es «sentido», para las personas que conformamos el proyecto, y para nuestro entorno».



5 REFLEXIÓN FINAL: EL SENTIDO DEL PROYECTO

5. REFLEXIÓN FINAL: EL SENTIDO DEL PROYECTO

¿Qué tiene de interesante la experiencia de La Fageda para el cooperativismo de Mondragon? ¿Sirve para mirarnos en su espejo y reflexionar sobre nuestra experiencia cooperativa? ¿Podemos extraer algunos aprendizajes? A continuación, recordamos tres aspectos que hemos mencionado a lo largo del texto y añadimos una reflexión final.

En primer lugar, la idea básica de La Fageda es que el trabajo es uno de los medios más importantes para desarrollarnos como personas, y que lo fundamental es generar contextos de trabajo que permitan a las personas realizarse mientras aportan valor a un proyecto colectivo. Su filosofía es crear “trabajo con sentido”, y aplican ese concepto a todos los puestos, sin excepción. Es un enfoque muy interesante, y si lo miramos desde la realidad de Mondragon nos ha sugerido preguntas como las siguientes: ¿el hecho de que la empresa sea una cooperativa es suficiente para que los socios encuentren un sentido al trabajo diario? ¿No hace falta concretar también cómo aporta cada área de trabajo a la realización de la persona, al desarrollo de la cooperativa y al propósito socio-empresarial de la misma? Si miramos más al fondo, ¿qué debe ser una empresa cooperativa: un proyecto de empresa basado en las personas o un proyecto para desarrollar personas más cooperadoras basado en la empresa? ¿Conviene repensar cómo estamos haciendo esa ecuación para construir unas cooperativas mejores y más sostenibles?

A este respecto, es interesante la función que atribuyen al “departamento de personas”. No sólo le atribuyen las habituales tareas de administración y gestión; también tienen un equipo de profesionales cuya función es crear contextos para que las personas desarrollen sus potencialidades en la cooperativa. Las empresas más avanzadas del mundo están caminando en esa dirección, y es una manera de entender la función del departamento de personas que encaja perfectamente con la aspiración del cooperativismo de humanizar la empresa y de corresponsabilizar a los trabajadores del resultado de su trabajo.

En segundo lugar, en La Fageda hemos encontrado varios episodios que nos han servido para reflexionar sobre la responsabilidad de los socios en un proyecto cooperativo. Es una cuestión fundamental, y este estudio de caso nos ha suscitado preguntas como las siguientes: ¿se ha relajado la conciencia de lo que significa ser socio cooperativista? ¿Ser exigentes con el cuidado del proyecto colectivo choca con la manera de entender el cooperativismo de algunos socios? A su vez, ¿están los órganos muy orientados a los resultados económicos y no cuidan suficientemente el “corazón” cooperativo? ¿Hacen falta unas cooperativas más avanzadas en su vertiente social para mantener con energía el sentimiento de pertenencia y el compromiso con el proyecto? En suma, ¿qué es lo que hace falta repensar para avanzar hacia un cooperativismo cada vez más consciente?

La Fageda: Un proyecto socio-empresarial rentable y con corazón

A este respecto, es muy interesante el proceso de toma de conciencia colectiva que están desarrollando en La Fageda. Desde LANKI (Instituto de estudios cooperativos de Mondragon Unibertsitatea) insistimos siempre en que la reflexión cooperativa es clave para desarrollar un proyecto socio-empresarial, y que debe ser permanente y de calidad. ¿Cuál es la realidad en las cooperativas? ¿Tienen integrado en su sistema de gestión la formación cooperativa? ¿Disponen de una estrategia educativa con una mirada de largo alcance o se limitan a realizar acciones puntuales cada cierto tiempo? ¿En los órganos se reflexiona sobre cooperativismo y cómo desarrollar los valores en la práctica empresarial? Son preguntas que los órganos deberían tener como prioritarias, porque no es posible sostener en el tiempo un proyecto socio-empresarial sin la base de una cultura cooperativa que le dé soporte.

En tercer lugar, La Fageda muestra que proyectar la cooperativa como una palanca para ir transformando el entorno es una clave fundamental para dar sentido al proyecto; y también para lograr que los socios sientan el diferencial de las cooperativas y reforzar su compromiso con el proyecto. Por eso, debería ser un eje importante en todas las reflexiones estratégicas, en la gestión operativa y en la vivencia más cotidiana de las cooperativas.

Estos son algunos de los temas que hemos mencionado en este estudio de caso (a lo largo del texto hay otros). Consideramos que son cuestiones y preguntas que nos ayudan a mejorar el modelo cooperativo. De lo que se trata es de ir encontrando respuestas.

Para concluir este estudio añadimos una reflexión final. Lo más interesante que hemos descubierto en La Fageda es la centralidad que confieren a su propósito social. Difieren con el cooperativismo de Mondragon en la importancia que asignan al modelo cooperativo per se; en cambio, es muy inspirador cómo mantienen en el centro del proyecto su propósito humano y social.

Desde LANKI (Instituto de estudios cooperativos de Mondragon Unibertsitatea) insistimos en que las cooperativas deben pensarse y gestionarse como proyectos socio-empresariales. Por una parte, es indispensable lograr unas empresas económicamente sostenibles; por otra parte, es imprescindible profundizar en los valores y en las lógicas cooperativas, y poner el proyecto empresarial en conexión con un propósito humano, social y ecológico más amplio. De lo que se trata es de articular lo económico con lo social, lo individual con lo colectivo, el pragmatismo con ideales...

5. REFLEXIÓN FINAL: EL SENTIDO DEL PROYECTO

En relación con eso, La Fageda refleja que un aspecto importante en un proyecto socio-empresarial es una visión utópica que sirva como rumbo; es decir, que a la hora de afrontar los grandes retos es fundamental, además de pragmatismo y capacidad de gestión, disponer de un sueño que sirva como horizonte y brújula. Esto es, inspirarse en una utopía y tratar de concretarlo en la práctica. Esta reflexión nos conduce al tema de los liderazgos. La Fageda muestra que en la actualidad se necesitan líderes capacitados para gestionar empresas complejas, pero que también hacen falta líderes que doten a la cooperativa de una visión más amplia, de un sueño cooperativo.

Vivimos en un escenario económico muy complejo. A menudo se emplea el concepto VUCA (volatility, uncertainly, complexity, ambiguity) para describir la realidad actual. En las empresas cooperativas, la sostenibilidad económica es en sí mismo un desafío muy exigente y absorbe la mayor parte de las energías y los recursos. Por lo general, quienes gestionan las cooperativas están centrados en ese objetivo. Lo que falta es la mirada más utópica, ese sueño hacia el que avanzar, y líderes que transmitan ese horizonte. La realidad es que, en la actualidad, no hay líderes carismáticos como fueron en su día Arizmendiarieta y los fundadores. Sin embargo, en las cooperativas hay personas que creen en los ideales del cooperativismo, bien formadas y preparadas, y que tienen ganas de caminar hacia nuevos horizontes desde los valores cooperativos.

Construir ese sueño es una necesidad, un reto que habrá que abordar de manera colectiva, con liderazgos compartidos y procesos institucionales que lo sostengan. Por eso, es muy importante integrar en la gestión de las cooperativas procesos para reflexionar qué nos gustaría ser y cómo desarrollar ese sueño en la práctica empresarial; que la propia estructura disponga de procesos para alimentar esa visión. Y también es importante crear a nivel de Mondragon los contextos que permitan dar una proyección más ambiciosa a ese sueño cooperativo. Se trata de poner el movimiento cooperativo en conexión con los retos del Siglo XXI, con los retos específicos que tenemos como país, y de visualizar unas cooperativas que se proyectan al futuro proponiendo alternativas avanzadas.

Decía Arizmendiarieta que *“los ideales no son fácilmente realizables y que, en algunos casos, superarán nuestras posibilidades. Sin embargo, ello no ha de ser obstáculo para que sean consideradas como metas a alcanzar,*

La Fageda: Un proyecto socio-empresarial rentable y con corazón

y que pongamos en su consecución todas nuestras energías. Para andar hacia esas metas se han constituido las cooperativas" (...) "Sin utopía es imposible avanzar".

Probablemente muchos opinen que el escenario económico es demasiado complejo, que los desafíos son tan exigentes que no hay tiempo para aspiraciones utópicas. Sin embargo, las empresas más inspiradoras de este siglo están caminando en esa dirección. Seguramente otros opinen que los socios de las cooperativas ya no somos tan idealistas, que nuestras motivaciones son mucho más pragmáticas y materialistas. Eso es cierto, pero no lo es del todo. En realidad, todas las personas desean que sus vidas tengan un sentido y estar orgullosos del legado que dejan; es algo natural y consustancial al ser humano, y cuando sucede se sienten más felices y (auto)realizadas.

En La Fageda hemos descubierto precisamente eso: una experiencia que trata de materializar en la práctica una visión utópica (con sus aciertos, dificultades y contradicciones). Esa es la clave principal que explica por qué han desarrollado una manera diferente de ser empresa. Es una experiencia muy interesante, que nos ha ayudado a refrescar los valores del cooperativismo, a reflexionar cómo mejorar el modelo cooperativo en la actualidad, a imaginar qué nos gustaría ser, y a mirar al futuro con ideas nuevas.

The background is a solid magenta color. It features two main abstract patterns: a series of concentric, thin white lines in the upper right quadrant that curve towards the center, and a larger, more complex pattern in the lower half consisting of many thin, overlapping white lines that create a wavy, mesh-like effect.

6 EPÍLOGO

6. EPÍLOGO por Mikel Uribetxebarria, socio de Fagor Ederlan

El caso de La Fageda que se explica en este texto es un proyecto social y empresarial de gran interés; bien merece dedicarle un tiempo en el “curso experto en cooperativismo” que organiza LANKI (Instituto de estudios cooperativos de Mondragon Unibertsitatea) desde el año 2008.

Y digo que es de gran interés por múltiples razones. Se presentan aquellos aspectos que son claves en la creación y posterior evolución de un proyecto socio-empresarial, facilitando identificarlas, analizarlas, y emplazar las preguntas adecuadas sobre éstas. Preguntas a las cuales La Fageda ha dado y sigue dando sus propias respuestas. Preguntas a las que cada uno de los asistentes al “curso en cooperativismo” debe encontrar sus propias respuestas, en relación a la identidad y contexto del proyecto socio-empresarial en el que participa. En mi opinión, ese es el ejercicio realmente importante.

Las claves que considero como más destacables y críticas son las siguientes:

- La creación de un proyecto como éste presenta en su génesis una **visión** (utópica, tal vez), una visión que anida en el alma, en el corazón y en la mente de alguien dispuesto a dar lo mejor de sí por esa visión. Lo inspira y moviliza.
- La capacidad de **liderazgo** de alguien así, alguien con una visión clara, bien equilibrada e integrada, con las competencias y capacidades necesarias o su disposición a desarrollarlas, y ese compromiso sin fin para con todo ello; esa capacidad de liderazgo es excepcional.
- El **proyecto**, equilibrado, con sus tres pilares principales firmemente asentados sobre una buena base y sólidamente desarrollados: las **personas**, la **empresa**, el **entorno**. El **equilibrio** entre los pilares proviene de la claridad de la visión, y significa que el proyecto no será sostenible a muy largo plazo de no desarrollar los tres pilares de manera proporcionada. La solidez de la **base** viene de cuidar una cultura organizacional acorde y alineada con la visión: los valores, el modelo de gobernanza, la organización, los sistemas normativos, la gestión activa de la cultura... todos en continuo cuestionamiento y revisión, son el caldo de cultivo necesario para generar un ecosistema favorable.

6. EPÍLOGO por Mikel Uribetxebarria, socio de Fagor Ederlan

De todas estas claves hay una en particular que considero crítica; me refiero a la **figura del líder**. Su capacidad de visión, motivación, compromiso, lo hacen insustituible y central en la génesis y en la posterior evolución. Sobre el liderazgo se ha escrito mucho, y se sigue escribiendo más y más. También en nuestra experiencia cooperativa le seguimos dando muchas vueltas a este concepto, si bien no acertamos a dar respuestas concluyentes. Este escrito da pie a analizar y revisar la figura de su promotor, y en qué forma ha ido cambiando en el tiempo las respuestas que La Fageda ha ido dando a esta clave, aspecto que hoy mismo sigue estando en proceso de cambio. Al fin y al cabo, un análisis del proyecto como tal puede resultar un tanto superficial si no está complementado por un análisis de la(s) persona(s) que lo imaginó y forjó antes en su interior.

Otro aspecto que surge al analizar el caso de La Fageda es que nos hace tomar conciencia de la **naturaleza compleja** de una experiencia de este tipo. La integración en un mismo proyecto de los intereses de las personas que participan en el mismo, del entorno en el que el proyecto existe y de los clientes a los cuales la empresa busca satisfacer con sus productos y servicios, es una tarea que exige un continuo ajuste de equilibrios, para resolver todo tipo de contradicciones, tensiones, conflictos y dificultades. A medida que un proyecto crece en dimensión, se multiplican sus unidades productivas y se distancian las localizaciones de las mismas, esta complejidad suele aumentar. El tipo de sector en el cual se opera también influye en esta dinámica.

Con excesiva frecuencia, y siempre con la intención de hacer más sencilla la gestión y el análisis, se tiende a simplificar las variables en juego, hasta el punto de incluso hacer desaparecer algunas. La simplificación excesiva lleva a la deformación hasta desvirtuar la visión original del proyecto, convirtiéndolo en una sombra del original. El caso de La Fageda nos permite tomar conciencia de la creciente complejidad que ha supuesto la evolución que ha vivido, los problemas que eso le ha ocasionado y las decisiones que ha ido tomando para dar respuesta a cada encrucijada que ha encontrado en su camino. El cambio y adaptación continua que ha vivido La Fageda habla de la vitalidad de esta experiencia.

Es necesario comprender que la complejidad del mundo de hoy, al igual que el de nuestras organizaciones, ha ido creciendo de una forma acelerada con el paso del tiempo. Pero la forma de encarar esa complejidad no es

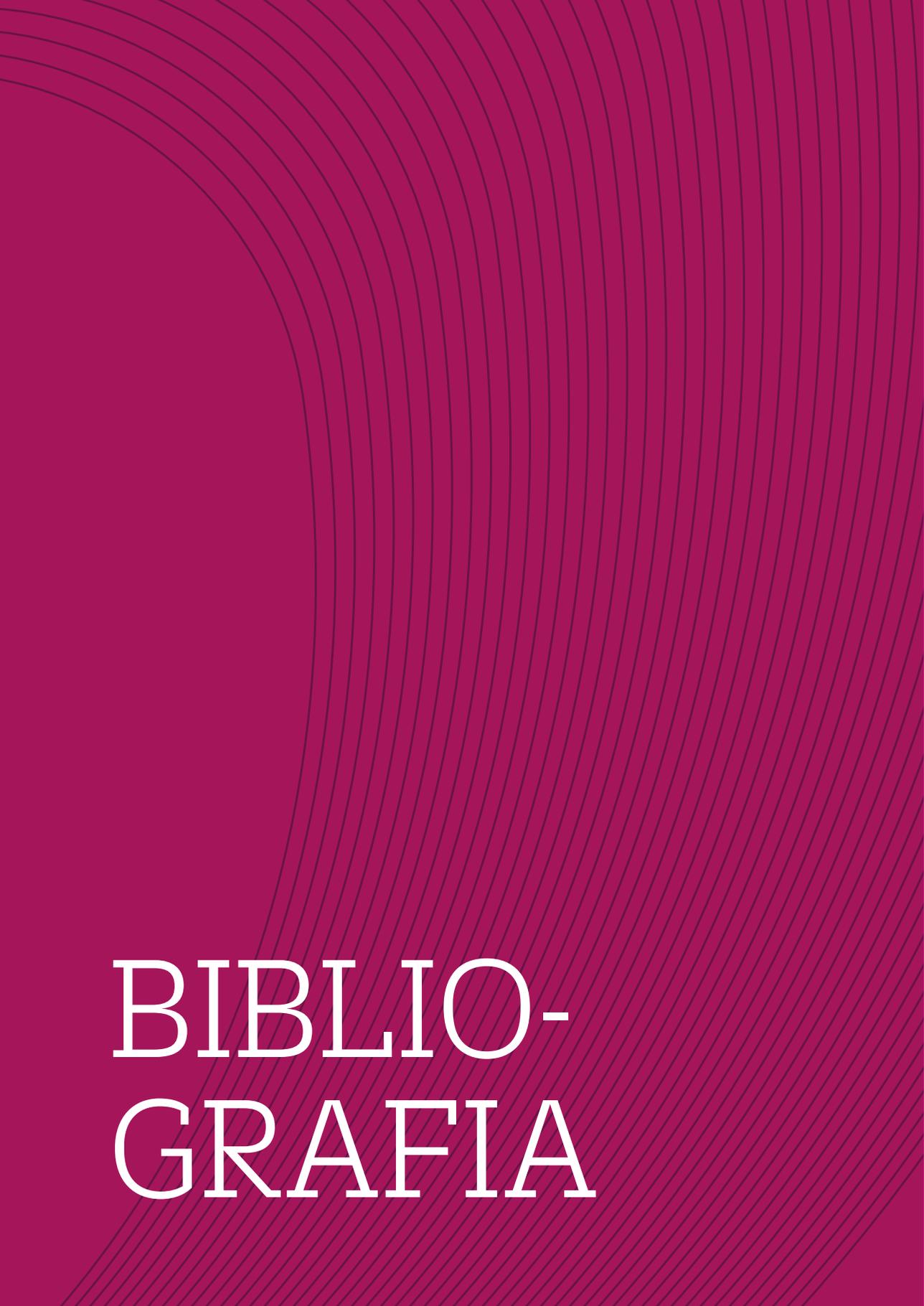
La Fageda: Un proyecto socio-empresarial rentable y con corazón

la de simplificar la ecuación eliminando partes de la ecuación que pueden no ser tan vitales a corto plazo (por ejemplo, los pilares del cuidado y capacitación de las personas, o el necesario co-desarrollo con el entorno) y centrarnos en aquellas que lo son (por ejemplo, el pilar empresarial que atiende la supervivencia año a año del proyecto). La simplificación no es la respuesta a la mayor complejidad. No cabe más que integrar y aprender a nadar en esa nueva complejidad sin renunciar a la visión.

Para terminar, quiero destacar, tal y como he hecho al principio, que el interés de analizar este texto está sobre todo en las preguntas que genera en el lector y en las respuestas que éste puede dar, desde los paralelismos que pueda encontrar entre el caso de La Fageda y su propia experiencia en relación al proyecto en el que esté siendo participe.

En la confianza de que le resultará enriquecedor.

Mikel Uribetxebarria (socio de Fagor Ederlan)



BIBLIO- GRAFIA

- Azurmendi, J. (1984).** El hombre cooperativo. Mondragón: Caja Laboral Popular.
- Fageda Fundació (2019).** Informe Anual de Gobierno Corporativo.
- Fageda Fundació (2020).** Informe La Fageda i el ser context.
- Gonzalez, D. (2013).** La Fageda. Historia de una locura empresarial social y rentable. Barcelona: Editorial Comanegra.
- Ribera, A. (2006).** La Fageda ¿qué tiene que ver la empresa y la locura? Barcelona: IESE Business School – Universidad de Navarra.
- Segarra, J.A. (2015).** La Fageda: una iniciativa de locura. Retos de crecimiento y gobierno en 2014. Barcelona: IESE Business School – Universidad de Navarra
- Segarra, J.A. & Gallo, I. (2014).** David contra Goliath. Decisiones comerciales en La fageda. Barcelona: IESE Business School – Universidad de Navarra
- Urriolagoitia, L & Vernis, A. (2014).** La Fageda: el desarrollo de una empresa social. Barcelona: ESADE Business School – Universidad ramón Llull
- Ortega, I. & Loyola, A (2018).** Territorio, retos y cooperativismo. Eskoriatza: Instituto de Estudios cooperativos Lanki – Mondragon Unibertsitatea.
- Mondragon (2003).** “Proceso reflexión sobre el sentido de la experiencia cooperativa”. Mondragon.
- Udaondo, A., Uriarte, L. & Loyola, A. (2019).** “El diferencial cooperativo” en Entra sin llamar: EROS-KI, 50 años contigo (1969-2019). Elorrio: Eroski, pp. 52-59.

LANKI, Instituto de estudios cooperativos de Mondragon Unibertsitatea, presenta un estudio de caso sobre un proyecto socio-empresarial de Cataluña: La Fageda.

Es un proyecto muy singular, que se caracteriza por estar formada por personas que tienen discapacidades psíquicas y enfermedades mentales. Su propósito es transformar las condiciones de vida de estas personas y, para ello, han creado una empresa cooperativa. La Fageda ha conseguido que el 100% de las personas con discapacidades psíquicas de La Garrotxa tenga trabajo y atención terapéutica; además, son el yogurt de marca más vendido en Cataluña (lo han conseguido sin publicitar las características de los trabajadores, basando su competitividad en la calidad de sus productos).

La Fageda está materializando en la práctica una utopía (con sus aciertos, dificultades y contradicciones). Lo más interesante es la centralidad que confieren a su propósito humano y social; es la clave que explica por qué han desarrollado una manera diferente de entender y de hacer empresa. Es una experiencia muy inspiradora, que nos ha ayudado a refrescar los valores del cooperativismo, a reflexionar sobre cómo mejorar el modelo cooperativo en la actualidad, y a imaginar hacia dónde nos gustaría caminar. El cooperativismo de Mondragon debe mirar al futuro, profundizar en las lógicas cooperativas y reinventarse continuamente. En La Fageda hemos descubierto un buen compañero de viaje.



Mondragon
Unibertsitatea

Facultad de Humanidades y
Ciencias de la Educación

Instituto de Estudios Cooperativos LANKE