



# La Fageda, ÉXITO social y empresarial DE LA MANO

La Fageda ha llegado a ocupar una posición sólida en el mercado catalán de yogures con el nicho del yogur de granja, de creación propia, con el que en 2003 alcanzó unas ventas de 20 millones de unidades. **Pero la Fageda es mucho más que una empresa, es un proyecto social singular inspirado por su Presidente.**

Josep Alet Vilaginés, Director de "MK Marketing+Ventas"  
y Presidente de Marketingcom

**AUTOR:** ALET VILAGINÉS, Josep

**TÍTULO:** La Fageda, éxito social y empresarial de la mano

**FUENTE:**  
"MK Marketing+Ventas", Nº 190  
Abril de 2004. Pág. 14

**DESCRIPTORES:**

- Cooperativas
- Distribución
- Posicionamiento
- Productos

**RESUMEN:**

El de la cooperativa la Fageda es un proyecto singular que se ha visto refrendado con varios premios y que ha permitido transformar un producto como el yogur, en un fenómeno que sabe llenar de sentido a sus empleados y clientes, desde la explotación de la cadena de valor —desde la vaquería a la venta del yogur— hasta el desarrollo de la cadena de sentido de las personas. En este artículo, por medio de una entrevista con el Presidente de la Fageda, Cristóbal Colón, se descubren los secretos del éxito.

**L**a Fageda ha recibido el premio a la "Creación y consolidación de empresas de economía social" de la Generalitat de Cataluña, el de Carrefour a "La Mejor Empresa Agroalimentaria", el de la Once a "La Solidaridad y la Superación" y también, el galardón a "La Mejor Acción Social", que entregan el diario "Expansión" y la revista "Actualidad Económica".

Un proyecto singular de este tipo sólo se entiende desde la personalidad y el propósito de su Presidente, Cristóbal Colón, quien en la busca del sentido a su vida personal y profesional supo, al mismo tiempo, dársele a la de centenares de personas: unas denominadas discapacitadas, o con "capacidades diferentes" según Cristóbal, y otras a las que se tilda habitualmente de locos, enfermos mentales que los regímenes tradicionales no han sabido casi nunca solucionar (Cristóbal me comenta en un momento que en el 99,5% de los casos).

La Fageda ha llegado a ocupar una posición sólida en el mercado catalán de yogures con el nicho del yogur de granja, de creación propia. Pero Colón no llega allí desde el tradicional posicionamiento de Ricks y Trout (un término que probablemente desconocía en aquellos momentos y que no menciona en toda la entrevista) sino por un nivel muy superior de reflexión, la convicción en su idea, en un propósito único que llena, da sentido e imbuye el día a día de la empresa hasta crear un espacio propio en el mercado donde se desarrolla.

Una idea que permite transformar un producto básico diario, el yogur, en un fenómeno que sabe llenar de sentido a sus empleados y a sus clientes, desde la explotación de la cadena de valor -desde la vaquería a la venta del yogur- hasta el desarrollo de la cadena de sentido de las personas.

#### **MK: ¿Por qué se planteó su proyecto empresarial?**

Desde el planteamiento de que el trabajo es la mejor terapia para la mejora y el bienestar de las personas. Como la terapia viene a través de los proyectos de trabajo y éstos se realizan en las empresas, así de sencillo fue el planteamiento. Teníamos unas ideas básicas muy claras: primero era huir del como si se trabajase, y segundo teníamos que evitar la típica solución de ser la empresa fuente de mano de obra barata.

## “La Fageda es un buen aliado de Danone en la medida que sabemos no ser más grandes de lo que nos toca”

Pretendíamos crear un proyecto animador, que involucrase, diese ilusión a las personas de verdad y empezamos a trabajar el proyecto de las cadenas de sentido y la de valor. Sin esta última no hay proyecto empresarial, pero sin cadena de sentido seríamos empresarios por obligación, cuando la transformación de la sociedad es algo consustancial con el hombre y que da sentido a las personas. Y eso nos lleva a crear proyectos de responsabilidad propia. Nos hemos cargado de responsabilidades, de crear una marca y estar cada día en el mercado.

En realidad no teníamos nada que perder. No fui muy valiente, fui decidido porque no he puesto la fortuna de mi familia, no teníamos nada ni nosotros ni los del manicomio. Queríamos tratar de hacer algo que tuviera sentido y evidentemente muchas ganas, sentido común, humildad. Sabíamos que no sabíamos y hemos ido a buscar a las personas que supieran de lo que fuera, como por ejemplo, Marçal Moliné en publicidad, y que nos permitieran analizar la realidad con cierta objetividad y enfrentarla con conocimientos de buenos profesionales.

#### **MK: ¿Por qué un proyecto y no otro? ¿Cómo elegir entre un abanico de posibilidades tan amplio para dar sentido al desarrollo de un trabajo con enfermos mentales?**

Paso por una gran crisis personal, profesional, existencial brutal y se me hunden los pilares que sustentan mi estructura ideológica. En- +

**DATOS DE VENTAS EN UNIDADES DE YOGURES LA FAGEDA (1998-2003)**

	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Millones unidades	8,9	12,0	14,2	18,8	19,7	20,6

Por Rosa Galende

*"Ubicado en el Parque Natural de la Zona Volcánica de la Garrotxa (Girona), la Fageda es uno de los bosques más emblemáticos de Cataluña y ahora también un 'Yogur de Granja' que constituye una opción diferente en los lineales de frío de la distribución comercial, compitiendo con las grandes marcas de la categoría.*

*La Cooperativa La Fageda, responsable de esta proeza, es hoy sinónimo de éxito empresarial y social, aunque es difícil tratar de discernir cuál ha llegado primero, ya que ambos forman parte de un todo. En todo caso, la empresa ha alcanzado su doble objetivo: generar valor, a través de la venta de yogures, y generar sentido a través de la reinserción socio-laboral de personas con trastornos mentales severos o con disminución de sus capacidades psíquicas.*

*La historia de Cooperativa la Fageda es una historia diferente, cuando no extraña. Al menos en sus inicios en nada se parece a las de las empresas que con frecuencia asoman a las páginas de esta revista. Pero, eso sí, en ella también hay un emprendedor, un visionario, una persona llena de pasión e ilusión por lo que hace, que ha sido capaz de arrastrar a otros en una aventura incierta, pero de una tremenda humanidad. Y esa persona, por uno de esos azares de la vida, lleva el nombre de un célebre descubridor. Cristóbal Colón se llama, y como su referente histórico ha llevado a cabo con éxito una gran hazaña.*

*Para entender lo que es la Fageda hoy, hemos de remontarnos a los años 60 y 70 en Zaragoza. En esa época, tras la muerte de su padre y con tan sólo 14 años, Cristóbal Colón, actual Presidente de la compañía, comienza a trabajar como aprendiz de sastre, e incluso llega a tener su propia sastrería. Autodidacta de mente inquieta y hondo sentimiento social, pronto abandona el mundo conocido de la sastrería para trabajar como auxiliar de enfermero en el Hospital Psiquiátrico de Zaragoza (1973), donde impulsa los talleres de laborterapia (manualidades) como herramienta para dignificar la vida de los enfermos a través del trabajo. Más tarde aprueba el examen de ingreso a la universidad a través de la opción "para mayores de 25 años", y se traslada a vivir en Barcelona, donde compagina sus estudios de Psicología con su trabajo en el Hospital Psiquiátrico de Martorell. Posteriormente, se incorpora*

*al Hospital Psiquiátrico de Girona, un manicomio a la antigua usanza, que en ese momento luchaba por su modernización. En dicho centro Cristóbal Colón pone nuevamente en marcha su especialidad, los talleres de laborterapia, pero a la vez toma conciencia de la dificultad de desarrollar su proyecto personal dentro de la estructura hospitalaria, porque en su opinión "el enfermo mental es una persona a la que la enfermedad ha despojado de su identidad, y hacinada en un hospital psiquiátrico, sin nada que hacer, es difícil recuperar la propia dignidad y la autoestima. En esas condiciones, la vida carece de sentido.*

*Cristóbal Colón pensaba entonces, y con mayor motivo si-gue haciéndolo ahora, que la única vía para que dichas personas recuperen su identidad y 'el sentido en su vida' es reintegrarlas socialmente a través del trabajo. Colón considera que este aspecto es absolutamente imprescindible desde el punto de vista de independencia económica, pero también desde el terapéutico, ya que "la recuperación de la propia autoestima pasa porque uno pueda sentirse útil y reconocido por los otros". Y no se trataba –en palabras de Cristóbal Colón– de 'hacer como que se trabaja', no se trataba de hacer cerámica, macramé... productos que luego nadie podría utilizar por que no tenían salida en el mercado.*

*Para este psicólogo, la solución estaba en montar una empresa que fuera capaz de responder al doble objetivo social y empresarial, dignificando la vida de estos enfermos a través del trabajo, aportando valor real a la sociedad, y alcanzando el 'sentido' de todo el proyecto mediante lo que Cristóbal Colón llama "la reconstrucción personal de los enfermos". Así, en 1982 abandona su puesto de trabajo y comienza su particular travesía, que empieza con un negocio de jardinería y culmina con la constitución de la Cooperativa La Fageda.*

*Algunos pensaron que ese señor que decía llamarse Cristóbal Colón estaba loco, pero también fueron muchos los que creyeron en su aventura y le apoyaron. Y salió bien. La Fageda, que antes era "aquel lugar donde van los locos a pasar el rato", ahora es una de las empresas más emblemáticas de la comarca. Y toda la empresa está orgullosa de ello, los 115 trabajadores, el resto de profesionales, y sus siete jubilados, que siguen viniendo cada día a la fábrica, a ver cómo va el negocio".*

<sup>(\*)</sup> Texto reproducido del número 99 de la revista "Codigo 84", de AECO

tonces el proyecto sale de decidir irme del mundanal ruido y cortar amarras para desarrollar un proyecto personal. Tenemos la idea clara de que sea un proyecto natural que empieza con un vivero y que luego se extiende al negocio de vacas, para la gente de la comarca. El trabajo en la naturaleza en sí mismo es terapéutico y con 'pageses' (campesinos) que están en su medio natural... y, cosas del destino, en aquellos momentos se puso en venta un negocio de vacas y aprovechamos la oportunidad.

Con la entrada de España en la UE y las cuotas de leche nos sentimos muy amenazados porque el proyecto estaba tocado en la li-

nea de flotación, pero como siempre, vimos en ello la oportunidad de añadir un eslabón que, además, ha significado un alto valor en la cadena de sentido.

El proyecto no sólo está pensado para las personas disminuidas sino para todas las que necesitan y buscan ser felices y tener sentido en la vida. No soy una monja de la caridad o de la sopa, todos somos iguales ...y diferentes. Que todos sepamos y participemos en el proyecto, donde empieza y donde acaba con una comprensión de que mi/s eslabón/es forma/n parte de una cadena que acaba hasta al final del producto completo. Así que intentamos y +



## “Cada vez que Danone sale con publicidad está apoyando el desarrollo de la categoría de yogures y provocando un tirón de sus ventas”

lo hemos conseguido, superar la crisis de centenares de explotaciones que han caído en manos de las grandes empresas lecheras.

Me daba terror ser uno más de los 10.000 queseros que hay en el país.

Venía escarmentado del ciclo de maduración del vivero donde en noviembre tenía que decidir qué iba a producir de qué en todo un año, producirlo y esperar para venderlo al final del año sin saber la cantidad y con un riesgo brutal; y el tema del queso me sonaba a lo mismo, incluso con lo explícito del periodo natural de su maduración.

Tenía claro que había unas oportunidades ante un mercado monótono, incluso aburrido con tres marcas ofreciendo productos muy similares, y como soy de pueblo confié en desarrollar un producto excelente (Si me podía gustar a mí podía ser un acierto en el mercado).



La Fageda ha conseguido superar la crisis de centenares de explotaciones que han caído en manos de las grandes empresas lecheras.

Contacté con un vaquero listo que ya tenía una pequeña planta de pasteurización en la comarca y de los que ganaba dinero, y me dio la idea de los yogures. Se ofreció a venderlos a sus clientes y a partir de la idea salí afuera a ver los mercados de Francia, Suiza con marcas locales de productores más o menos pequeños y vi que había muchos. Mientras, aquí era una monotonía y aún no había las marcas propias de la distribución. Se veía que la distribución tenía un interés en la incorporación de los productos en sus tiendas. Si en una caja de cartón metes tres bolas grandes, como Danone, Yoplait y Nestlé, quedan agujeros para marcas pequeñas diferentes como la nuestra.

La duda era si convertimos en un pequeño productor de yogures o en un proyecto mayor y allí aparece la figura de una amiga mía, Directora Financiera del Hospital del Valle Hebron, que aporta la solvencia para hacer un proyecto empresarial industrial y la entrada en el mercado de referencia de los hospitales. En 1992 firmamos un contrato para empezar a entregar en enero de 1993, lo que significó una auténtica garantía de futuro que permitió entrar después en el resto de hospitales destacados de Barcelona como el Hospital Clínico. Los precios eran muy ajustados pero al menos teníamos la capacidad total comprometida y aprovechada entre la leche pasteurizada (en aquellos momentos se recomendaba tomar este tipo de leche) y los yogures.

**MK: Fue un proyecto personal pero habla siempre de nosotros. ¿Por qué?**

Sí, es cierto, fue un proyecto mío y la decisión mía pero he contado con personas que han sido pilares clave, como mi mujer que ha sido y es la vigilante del sentido para todas las personas de la empresa, y una persona que inicialmente me ayudó en el vivero y que ahora es el Director de Producción de la empresa. Me he tenido que rodear de gente que cree en el proyecto y que ha colaborado de una manera incondicional.



La Fageda no utiliza el componente social del proyecto como elemento de comunicación.

### **MK: ¿Cuándo toma la decisión de hacer el programa de Dirección General del IESE?**

Quando tengo montada la empresa paso por un miedo terrible porque sólo me había manejado en el mundo hospitalario y veo que voy a entrar en el de la empresa, absolutamente desconocido para mí. Mientras tenía el vivero sólo requería una gestión muy sencilla, pero con los yogures entramos en otra dimensión y me pregunté cuál era la escuela de negocios más idónea. Fui con un complejo de inferioridad muy grande, pero después te vas dando cuenta que son señores como tú, que no tienen bolas de cristal mágicas. Aprendí mucho de Psicología empresarial y de todo tipo de personas, con una inmersión en un mundo nuevo en problemáticas y sectores que me ha sido muy útil.

### **MK: Un producto excepcional que se vende por sí mismo**

Javier Robles, Presidente de Danone, decía "haz un producto diferente, comunícalo y véndelo". Y eso hemos hecho, con un producto que se ha comunicado por sí mismo. Mas Marcó, el dueño de Maxim (una cadena destacada en aquellos momentos en Cataluña), no lo aceptaba en un primer momento y luego se convirtió en nuestro estandarte.

Sólo falta tener en cuenta que en el Hospital del Valle Hebron hay unos 6.000 profesionales trabajando que aumentaron el consumo con el yogur de payés que encontraban buenísimo y que significó un éxito inmediato dentro de los mismos pacientes al descubrir un yogur de granja, con una vaquita, con el mensaje en catalán, hecho en la Garrotxa, en un paraje único. La gente se preguntaba dónde lo podía comprar y de esta forma fuimos captando distribución. Así pudimos entrar en Alcampo por la madre del jefe de planta del Alcampo de Sant Quize del Vallés, que lo había probado en una estancia hospitalaria. Esto nos ha reducido drásticamente el coste de entrar en las cadenas de supermercados, por ser un proyecto diferente con una calidad superior. Mientras, desapareció en aquellas mismas fechas Yoplait, no por culpa nuestra, sino por su ineficacia empresarial.

En Catalunya no querían el yogur desde la central de compras, pero entramos después de la inauguración de un punto de venta al lado +





## La Fageda optó en su *packaging* por los cuadros blancos y azules, tipo mantel, con el fin de evocar lo natural, el campo, el pasado perdurable, lo sano

de Olot, al darse cuenta que en el Máxim de Olot ocupábamos una parte importante de superficie y ventas. Inmediatamente lo piden y al mes ya estamos en todos los Caprabo de Gerona y a los tres meses en los de Cataluña.



"En un proyecto social y empresarial se producen las tensiones naturales entre los recursos aplicados a las mejoras sociales y los dirigidos a las del negocio".

Por eso las visitas a la Fageda son una herramienta de comunicación básica. Hemos creado "Fageda Tours", un servicio de acogida para gestionar las visitas a nuestras instalaciones en la Fageda y por donde pasan alrededor de 30.000 personas cada año. Al ver de cerca las vacas, en plena naturaleza, se produce un efecto multiplicador con la bondad del producto que nosotros decimos que es "el mejor del mundo". Y cuando, además, hay un proyecto social detrás se produce un altísimo impacto. Por ello tenemos auténticos apóstoles.

### **MK: ¿Cómo deciden qué productos y sabores desarrollar?**

Antes había tres marcas que significaban un auténtico aburrimiento, con sabores muy similares. Yo mismo decido qué hacer y con qué sabor. No es egocentrismo, sino sencillamente que no tenemos dinero para hacer estudios de mercado. El estudio de mercado soy yo pues me considero una persona vulgar y que como yo debe haber muchos. Me pregunto: ¿a mí qué me gustaría?

### **MK: ¿Cómo valora la situación competitiva de la Fageda?**

Danone es un auténtico aliado. Cada vez que sale con publicidad está apoyando el desarrollo de la categoría de yogures y provocando un tirón de las ventas del que nos podemos beneficiar. Si nos sabemos presentar como productos diferentes, con identidad propia, con una personalidad fuerte, se refuerzan nuestras ventas, las de un yogur de granja auténtico. Igualmente La Fageda es un buen aliado de Danone en la medida que sabemos no ser más grandes de lo que nos toca, sabiendo convivir con el resto de marcas de buena forma, con un excelente producto y unos niveles de precio que permiten vivir mejor a todos.

+

## El *packaging*, clave en la estrategia de producto

*“Leí un libro de Marçal Moliné, el publicista que ha sido nuestra guía en materia de comunicación y le pedí su ayuda en los temas de comunicación y ha sido un colaborador destacado. El packaging para nosotros ha sido un elemento crucial. Ante la cantidad de producto y colores que había en el lineal, optamos por la uniformidad. La única forma de que se nos viese, de que pareciésemos más, era vistiendo todos el mismo uniforme. Y optamos por los cuadros blancos y azules, tipo mantel, con el*

*fin de evocar lo natural, el campo, el pasado perdurable, lo sano. Junto con el logo, los cuadros forman parte intrínseca de la marca. Y utilizamos exclusivamente el catalán en el packaging, con el fin de reforzar el sentimiento de pertenencia, de producto, del mercado al que nos dirigimos, Cataluña. Y un dato importante es que nunca utilizamos el componente social del proyecto como elemento de comunicación. (Pues nosotros reforzamos y reconocemos nuestras capacidades no las discapacidades)”.*

Declaraciones del Presidente de la Fageda, Cristóbal Colón, a Rosa Galende y publicadas en el número 99 de la revista “Código 84”, de AECOC.



### MK: ¿Cómo se gestiona el desarrollo social y empresarial al mismo tiempo?

En un proyecto social y empresarial se producen las tensiones naturales entre los recursos a las mejoras sociales y las aplicadas directamente al negocio y yo en estos años hasta hace muy poco lo tuve muy claro. Primero es necesario una cadena de valor potente que permite generar una cadena de sentido sostenible. Volcarse en el ámbito social es una visión a corto plazo que puede llevar a una inexistencia en el largo.

### MK: Parece que ya han cubierto una etapa empresarial clara con la Fageda. ¿Qué se plantean para el futuro?

Plantearse una réplica de la Fageda en otras partes de España no tiene sentido en la actualidad. La situación de la distribución es

completamente distinta y la gran concentración en pocas empresas lo impediría.

Ahora es importante conceptualizar el modelo de gestión que estamos llevando desde hace más de 20 años. Estamos valorando otros proyectos. Es evidente que debemos aprovechar la energía de la Fageda. Un proyecto como el nuestro provoca un impacto del tipo ¿Es posible que una empresa de “tontos” sea capaz de vender 20 millones de yogures cada año sin utilizar la lástima?.

Como comenta Cristóbal refiriendo a Covey, lo importante “no es llegar al final de la escalera, sino saber en qué pared se coloca ésta”, con lo que el elemento principal es el fin en la mente muy bien establecido para establecer prioridades y conseguir lo realmente deseado. En línea con el psiquiatra austriaco Viktor E. Frankl, las crisis y las experiencias personales y profesionales vividas dan un nuevo sentido a la vida. En una línea totalmente contraria a Freud de la psicoterapia, la manera de solucionar los problemas y de dar sentido a la vida se consigue por medio de saber buscar un significado y un propósito en lo que hacemos, lo que denomina logoterapia en la búsqueda de sentido. Seguro que una gran parte del éxito vino de este propósito que ha dado alas y energía a sus colaboradores. ●

“Ante la cantidad de producto y colores que había en el lineal, optamos por la uniformidad del *packaging*”

22