



33º Congreso  
Internacional del CIRIEC  
Valencia, 13 – 15 junio  
de 2022

Nuevas dinámicas mundiales  
en la era post-Covid; desafíos para  
la economía pública, social  
y cooperativa

# DIÁLOGO ENTRE DOS EXPERIENCIAS DE ECONOMÍA SOCIAL: LA FAGEDA Y EL COOPERATIVISMO DE MONDRAGÓN

Aitzol Loyola

*aloyola@mondragon.edu*

*Mondragon Unibertsitatea*



## Resumen

---

En esta comunicación realizamos un diálogo entre dos experiencias cooperativas de la economía social: la experiencia cooperativa de MONDRAGON (País Vasco) y La Fageda (Cataluña). Partiendo del conocimiento de LANKI (Instituto de estudios cooperativos de Mondragon Universidad) sobre las características y los retos que tiene la experiencia cooperativa de Mondragon, realizamos un estudio de caso sobre La Fageda, estableciendo, un diálogo entre ambas experiencias en torno a las claves importantes para desarrollar un proyecto socio-empresarial.

**Palabras clave:** Cooperativismo, MONDRAGON, Fageda, economía social.

**Keywords:** cooperativism, MONDRAGON, Fageda, social economy

## Expanded abstract

---

In this paper we carry out a dialogue between two cooperative experiences of the social economy: the cooperative experience of MONDRAGON (Basque Country) and La Fageda (Catalonia). Based on the knowledge of LANKI (Institute of Cooperative Studies of Mondragon University) about the characteristics and challenges of the Mondragon cooperative experience, we conducted a case study on La Fageda, establishing a dialogue between the two experiences around the important keys to develop a socio-entrepreneurial project.



## 1. Introducción: dos experiencias singulares

En LANKI, Instituto de estudios cooperativos de Mondragón Unibertsitatea, realizamos diferentes estudios sobre la experiencia cooperativa de Mondragón. Por lo general, comenzamos analizando cómo entendían el cooperativismo los fundadores de esta experiencia cooperativa, cuáles eran sus principales valores y aspiraciones, cómo ha evolucionado en su historia, y concluimos reflexionando sobre los retos actuales y de futuro de la experiencia cooperativa de Mondragón.

Nuestras investigaciones parten de preguntas como las siguientes: ¿Qué motivaciones y factores impulsaron el surgimiento del cooperativismo de Mondragón? ¿Cuáles son los desafíos de la sociedad en la actualidad y qué aportaciones está realizando el movimiento cooperativo de Mondragón? ¿En qué aspectos no está aportando suficiente? ¿Qué retos y desafíos tienen en la actualidad las cooperativas como proyectos socio-empresariales? ¿Hacia dónde caminar de cara a futuro?

En la actualidad, tras estos años marcados por la pandemia del COVID-19, 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 solidarias. En este sentido, el movimiento cooperativo de Mondragón aporta en el País Vasco una alternativa económica avanzada, una distribución más justa de la riqueza generada, enraizamiento a la tierra, y un compromiso con la educación y la cultura vasca (Udaondo, Uriarte & Loyola: 2019).

Sin embargo, el cooperativismo de Mondragón debe mirar al futuro, profundizar en sus valores y reinventarse continuamente. Y desde esa motivación hemos realizado este estudio de La Fageda y lo hemos puesto en diálogo con el cooperativismo de Mondragón, con la intención de descubrir nuevas maneras de hacer empresa que nos ayuden a mejorar el modelo cooperativo.

La Fageda es una experiencia singular de economía social, que se caracteriza por la peculiaridad de haberse creado, sobre todo, con 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, los fundadores crearon una empresa.

En la actualidad, con una trayectoria de 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 (Fageda Fundació: 2020); y han logrado ser el tercer yogurt más vendido en Cataluña (lo que han conseguido sin publicitar las características de los trabajadores y basando su competitividad en la calidad de los productos que fabrican).

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.



De hecho, La Fageda es un proyecto que se sustenta en la rentabilidad económica de la cooperativa. Utilizando los conceptos que empleamos en el cooperativismo de Mondragon, La Fageda es un proyecto socio-empresarial; es decir, una empresa rentable y con un propósito social. A continuación, 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. En definitiva, esta investigación es, en realidad, un diálogo entre La Fageda y la experiencia cooperativa de Mondragon.

## 2. El idealismo de los orígenes

De los orígenes del cooperativismo de Mondragon solemos destacar varias motivaciones y aspiraciones. Surgió en un contexto de postguerra, con las necesidades básicas (alimentación, salud, educación, etc.) de la mayoría de la población sin cubrir. El deseo de transformar esa realidad fue el sueño que impulsó la emergencia de esta experiencia cooperativa (Azurmendi: 1984), motivada por aspiraciones como las siguientes:

La primera aspiración era conseguir unas condiciones de vida dignas para la mayoría del pueblo (en un contexto de postguerra, en el que tenía sin cubrir las necesidades básicas de alimentación, vestimenta, vivienda, salud, etc.). Pero no concebían el crecimiento económico como fin en sí mismo, sino como una vía para superar las desigualdades sociales existentes e ir construyendo una sociedad más justa.

En segundo lugar, la propuesta era que los trabajadores fueran los sujetos protagonistas de esa transformación; y consideraron la educación y el trabajo como los principales medios para alcanzar ese fin. De hecho, la experiencia cooperativa de Mondragon tiene sus inicios en varios años de siembra educativa; y poco a poco se opta por la creación de empresas en las que los trabajadores pudieran participar en la toma de decisiones y en el resultado de su trabajo. La idea inicial no fue crear cooperativas, pero en el camino encontraron que la empresa cooperativa podía ser una vía interesante para avanzar en esa dirección.

En tercer lugar, cabe señalar que los fundadores entendían las empresas cooperativas como palancas para responder a todo tipo de necesidades de la sociedad. La ambición fue “cooperativizar la sociedad”; es decir, crear organizaciones comunitarias en todos los ámbitos de la vida social. En el fondo de esa ambición se vislumbra una utopía: ir creando unas personas cada vez más soberanas y cooperadoras, configurando una sociedad cada vez más autogestionada, justa y solidaria (Udaondo, Uriarte & Loyola: 2019).

En un proceso muy similar, en el origen de La Fageda encontramos el inconformismo ético de sus fundadores, entre los que destaca la figura de Cristóbal Colón. 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. Y, en opinión de Colón,



esto es particularmente cierto para las personas con discapacidades psíquicas, ya que apenas cuentan con oportunidades. 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. Por eso decidió abandonar el centro psiquiátrico y, en 1982, fundó la empresa La Fageda, junto con su mujer Carme Jordá y 14 personas con enfermedades mentales provenientes del “manicomio” (González: 2013).

La finalidad era 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 era y es social, y la empresa se ha concebido como el medio para conseguirlo. Por eso, la rentabilidad de la empresa resulta imprescindible, es la base sobre la que se asienta todo el proyecto (Urriolagoitia & Vernis: 2014). Sin embargo, en el centro del proyecto siempre ponen su propósito social, y esa es la clave que ha originado una manera diferente de hacer empresa.

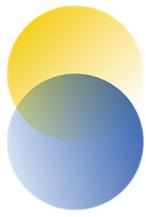
En este diálogo entre dos experiencias, cabe señalar que desde LANKI (Instituto de estudios cooperativos de Mondragon Unibertsitatea) siempre concebimos que las empresas cooperativas deben pensarse y gestionarse como proyectos socio-empresariales. Por un lado, la exigencia con la viabilidad económica de la empresa es una condición indispensable. Por otro lado, la cooperativa debe 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 a la cooperativa. En ese sentido, La Fageda es un ejemplo real de proyecto socio-empresarial, con cuatro décadas de experiencia; por eso nos resulta muy interesante este estudio y diálogo.

### **3. El principio básico: crear trabajo con sentido**

El principio básico de La Fageda es crear trabajo con sentido; lo que tratan es de generar contextos de trabajo que permitan a las personas autorrealizarse mientras aportan al desarrollo de un proyecto colectivo.

En la definición de lo que significa «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 de éste. Estos tres criterios se aplican a todos los puestos de trabajo, sin excepción. De ese modo, alimentan el sentimiento de pertenencia y el sentido de responsabilidad de los trabajadores 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 de la misma? Y si



miramos un poco más allá: ¿qué es lo que 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 esta ecuación para construir unas cooperativas más eficaces y sostenibles?

En la actualidad, gracias a La Fageda en el valle de la Garrotxa (Girona) todas las personas con enfermedades mentales y discapacidades psíquicas disponen de trabajo (mientras en el estado español la media de desempleo está en el 80%). Han logrado convertir en realidad el propósito para el que nacieron, y lo más interesante es que lo han logrado poniendo ese propósito social en el centro de sus decisiones importantes (Fundació Fageda: 2020). Citamos dos ejemplos.

En primer lugar, el proyecto tiene desde el inicio un equipo de atención terapéutica para sus trabajadores. Teniendo en cuenta sus características y necesidades parece lógico, pero el enfoque de fondo es muy interesante. Consiste en que el departamento de personas no sólo incluya profesionales dedicados a tareas de administración, sino que incluya también un equipo de profesionales cuya función es dotar de sentido a los puestos de trabajo de la empresa y crear las condiciones para que todas las personas puedan desarrollar sus potencialidades (González: 2013). En realidad, es una manera de entender el “departamento de personas” (a veces mal llamado “departamento de recursos humanos”) interesante para cualquier empresa (de hecho, las empresas más avanzadas del mundo están caminando en esta dirección; utilizando los términos de F. Laloux, hacia organizaciones “teal”), y encaja perfectamente con la aspiración del cooperativismo de humanizar la empresa y de corresponsabilizar a los trabajadores del resultado de su trabajo. Es un enfoque interesante para reflexionar en las cooperativas de Mondragon.

El segundo ejemplo que citamos es la vocación de La Fageda de tener también un efecto positivo en la comarca. Esta vocación de aportar al entorno coincide con la idea de J.M. Arizmendiarieta de que las cooperativas deben ser «palancas» para impulsar el desarrollo local (Azurmendi: 1984). Sin embargo, el pensamiento de J.M. Arizmendiarieta y de los fundadores del cooperativismo de Mondragon iba mucho más allá. 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 la experiencia de Mondragon se hayan cooperativizado sectores tan diferentes como educación, industria, finanzas, consumo, previsión social, investigación...

La Fageda no ha tenido ese nivel de expansión, pero lo cierto es que sí ha logrado una transformación extraordinaria de la realidad de las personas con discapacidades psíquicas de La Garrotxa (una realidad sin parangón en ningún otro lugar del Estado), y ahora también de otros sectores en peligro de exclusión social, contribuyendo de manera positiva al desarrollo comarcal.

#### **4.- El reto de ser una empresa rentable**



La experiencia cooperativa de Mondragon se ha caracterizado desde sus orígenes por asumir la rentabilidad empresarial como un objetivo ineludible e intrínseco al proyecto cooperativo. Si las cooperativas no son rentables, el propósito cooperativo no es factible.

En un sentido similar, en la Fageda se proponen desde sus inicios el reto de ser una empresa rentable. 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”. 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. Aun así, el proyecto empresarial era todavía muy frágil.

En 1992, al borde de la quiebra, les coincide 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 al inicio (parecía que habían encontrado el negocio idóneo para ser económicamente viables), pero la entrada del Estado español en la CEE cambió el escenario, ya que conllevó unas fuertes cuotas a la producción y venta de leche. Había que reestructurar el negocio. Una posibilidad era reducir el número de trabajadores, pero esa opción no era admisible para los fundadores, ya que esas personas con discapacidades psíquicas no iban a disponer de otra oportunidad laboral en el mercado. Por eso, optaron por emprender un negocio nuevo, añadir valor a la leche y empezar a fabricar yogures. El nuevo reto era convertir la producción de yogurt en un negocio rentable.

El mercado de yogures es muy competitivo; a priori parecía una “locura” escoger esa actividad. Sin embargo, aunque parezca paradójico, es precisamente con los yogures que han logrado construir una empresa rentable y viable. El secreto del éxito empresarial ha sido la diferenciación en el mercado mediante el concepto de “yogur de granja», que nació de la visión de Colón de que ese tipo de productos tenía éxito en los países europeos y que no existía en Cataluña (González: 2013).

Para comprender mejor el valor de este éxito empresarial, es interesante mencionar que en sus productos nunca mencionan que son una empresa que tiene trabajadores con discapacidades psíquicas. Hay quienes les han sugerido que deben publicitar esa característica para ganar una “imagen” positiva frente a la competencia, pero consideran que ese mensaje va en contra del propósito del proyecto y sería muy perjudicial para sus trabajadores. 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. Quienes compran productos de La Fageda lo hacen porque consideran que son de una calidad excepcional, y sus trabajadores están orgullosos porque son capaces de hacer lo que denominan como “los mejores yogures del mundo” (Ribera: 2006).



#### 4.1. Las tensiones entre lo económico y lo social: el desafío de articular las dos dimensiones.

Una de las mayores dificultades de las cooperativas es mantener el equilibrio entre la dimensión económica y la dimensión social del proyecto. De hecho, un proyecto cooperativo consiste en eso; pero, en la práctica, ese equilibrio no es fácil, y suele ser fuente de constantes debates y tensiones. En la experiencia cooperativa de Mondragon vivimos cada día esta tensión, y las decisiones tomadas definen la idiosincrasia y las características de las cooperativas como proyectos socio-empresariales (Mondragon: 2003).

En La Fageda también han sido constantes los debates en este sentido. Un episodio que refleja las dificultades para guardar el equilibrio entre las necesidades de la empresa y la dimensión social es la 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. La crisis estalló cuando un grupo de 15 trabajadores propuso que esas horas voluntarias y no pagadas debían terminar. 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 poco a poco había diferentes maneras de entender el rol del socio-trabajador dentro de la cooperativa. Al final estalló un conflicto interno que ponía en el centro del debate cuál debía ser el equilibrio entre la dimensión empresarial y la dimensión social del proyecto.

En palabras de Cristobal Colon, fundador de la experiencia, *“esta crisis también puso en evidencia cuál puede ser uno los puntos débiles del modelo cooperativo”* (Segarra: 2015, p.7). 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 la sostenibilidad del proyecto era indispensable una corresponsabilidad de todos los socios con el desarrollo del proyecto colectivo. Es decir, que si bien había que construir el proyecto con personas normales (con sus necesidades individuales), también tenía que quedar claro que el proyecto, para lograr su sostenibilidad, exigía de un nivel de vocación, compromiso y responsabilidad bastante alto por parte de las personas que la conformaban.

Es un episodio que nos sirve para reflexionar sobre un tema importante también en las cooperativas de Mondragon. Nos sugiere preguntas como las siguientes. Por una parte, ¿se ha relajado en el colectivo la conciencia de lo que significa ser socio? ¿Ser más exigentes con el cuidado de la rentabilidad 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 un nivel de compromiso alto del colectivo?

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 y corresponsable. Sin duda, la responsabilidad de los socios es la base indispensable para lograr la sostenibilidad de las cooperativas. Sin embargo, existe la sensación de que falta una conceptualización más integral y actualizada de lo que significa la



corresponsabilidad en un proyecto cooperativo. Ya en los orígenes J.M. Arizmendiarieta alertaba de dos posibles 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 y debían corregirse.

## 4.2. La profesionalización de la empresa cooperativa

Las etapas iniciales de los proyectos cooperativos se caracterizan, en general, por un fuerte idealismo. En la experiencia cooperativa de Mondragon, tal como señalan los fundadores, las etapas iniciales se caracterizaron por el idealismo propio de la juventud y el carisma de los fundadores. Pero luego viene la fase de la consolidación y profesionalización de la empresa, que requiere otras lógicas.

Algo similar ocurrió en La Fageda. Superada la etapa fundacional, el reto era construir una estructura empresarial más sólida. Con ese fin se contrató un nuevo equipo de dirección, que profesionalizó toda la gestión empresarial (proceso de producción, sistema de calidad, gestión financiera, gestión comercial, etc.). Pero ser rentables y competitivos en el mercado era muy difícil, y la nueva dirección propuso 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. ¿Qué hacer? ¿Renunciar a la idea de una economía de más escala? ¿Si se hiciera eso se podría ser rentable y competitivo en el mercado?

Ante ese dilema, la solución adoptada por La Fageda es muy interesante. Optaron por crear alianzas estratégicas con los ganaderos de la comarca, ayudándoles a instaurar los nuevos sistemas de gestión que estaban implementando en la cooperativa (sistemas de calidad, 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 Lleterera de l'Empordà*). Y lograban dar respuesta a un reto empresarial por una vía coherente con el propósito social del proyecto (González: 2013)

Si miramos esta decisión desde la experiencia del cooperativismo de Mondragon cabe realizar un diálogo interesante. Una característica de muchas cooperativas de Mondragon es que operan en mercados en los que la dimensión es un factor competitivo importante. Hay dos modos de alcanzar esa dimensión, complementarias entre sí: una es aumentar el tamaño de la propia cooperativa, y la otra es profundizar en la cooperación con otros agentes económicos y sociales. En las últimas décadas, sobre todo a partir de la década de los noventa del Siglo XX, las cooperativas de Mondragon han crecido en tamaño para afrontar desafíos como la globalización de la economía y la internacionalización. Este aumento de tamaño es una de las cuestiones importantes que suelen tener que afrontar las cooperativas: ¿cómo implementar las lógicas cooperativas en empresas cada vez más complejos y grandes? (Mondragon:



2003). Es interesante señalar que el cooperativismo de Mondragon destaca por el nivel de cooperación desarrollado entre las cooperativas. Ha habido mucha creatividad en esta dirección y se han concretado, en la práctica, diferentes mecanismos de solidaridad entre las cooperativas: la configuración del grupo MONDRAGON (con casi 100 cooperativas), la creación de entidades comunes (como la Universidad Mondragon, Caja Laboral, Lagun Aro, etc.), los fondos financieros colectivos, los mecanismos de reconversión económica entre cooperativas, la reubicación de socios entre cooperativas, etc. De hecho, la intercooperación (cooperación entre las cooperativas) ha sido un factor determinante que ha permitido hacer frente a los retos y desafíos económicos vividos. Se trata una vía que permite responder a los retos ahondando y profundizando en las lógicas cooperativas (en coherencia con el propósito social del proyecto cooperativo)

No obstante, de cara a futuro va a ser necesario dar nuevos saltos cualitativos en estas lógicas internas de cooperación, y también va a hacer falta extenderlas a las relaciones con otros agentes económicos y sociales del entorno. Utilizando palabras de J.M. Arizmendiarieta, de lo que se trata es de avanzar “*en solidario, en lugar de en solitario*”.

### 4.3. La estrategia de comunicación

Otro reto empresarial importante que tuvo que afrontar La Fageda fue convertirse en una marca conocida en el mercado y entre sus potenciales consumidores. Es muy interesante la estrategia de comunicación empleada para ello.

En primer lugar, tenían claro que la estrategia de comunicación debía ser coherente con el propósito del proyecto. Por ese motivo, decidieron no publicitar que son una empresa que tiene trabajadores con discapacidades psíquicas. Tal como explica Colon: “*Decir compre usted este producto porque está hecho por discapacitados sería un contrasentido con lo que deseamos ser (...) Nosotros ponemos el énfasis en las capacidades de las personas, no en sus discapacidades*”. Por eso, en su comunicación comercial sólo destacan la calidad de sus productos; un mensaje que sí alimenta la autoestima de los trabajadores, “*ya que nuestra gente siente que es capaz de hacer un yogur excelente*” (Segarra: 2015).

A día de hoy continúan sin invertir nada en publicidad, pero promueven proactivamente su presencia en los medios de comunicación a través de entrevistas, reportajes, noticias... En los últimos años han creado también soportes *virtuales* y gestionan activamente su presencia en la *red virtual*. Y una actividad muy interesante que han desarrollado es la “*Fageda Tours*”. Es una visita a la planta, una experiencia vivencial, en la que los visitantes conocen el parque natural de la Garrotxa, las instalaciones, las personas que trabajan en la misma, los productos, la filosofía del proyecto, etc.

Con esta estrategia comunicativa, La Fageda ha conseguido ser conocido en el mercado y construir una marca diferente, caracterizada por una imagen de calidad y de autenticidad entre lo que dice y lo que hace (Segarra & Gallo: 2014). Es un ejemplo que invita a reflexionar sobre



la estrategia de comunicación a desarrollar en las cooperativas de Mondragon. ¿Cómo ser coherentes entre lo que comunicamos de nuestros productos 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? ¿Cómo convertir el diferencial cooperativo también en una ventaja competitiva? ¿Qué queremos comunicar que somos? ¿Qué estrategia de comunicación es interesante para reforzar una identidad cooperativa en el colectivo de personas socias? Son algunas de las preguntas que se nos ocurren y que sería interesante tratar de responder.

#### 4.4. La crisis económica del 2007

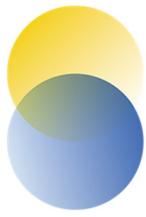
Con la crisis iniciada en 2007 el consumo de yogurt disminuye y el mercado se polariza. Por una parte, estaba *Danone*, la marca líder del mercado; por otra, los yogures de bajo precio de las grandes distribuidoras, que reducían precios para mantener su cuota de mercado. El escenario se había transformado de manera inesperada, y eran las marcas posicionadas en una gama “media” las que estaban condenadas a sufrirla. ¿Qué hacer? ¿Cómo ser competitivos en este mercado en crisis y polarizado? ¿Cómo lograr la rentabilidad necesaria para mantener el proyecto cuando todos los competidores estaban bajando sus precios?

Paradójicamente, es en esta coyuntura de crisis cuando La Fageda logra mejorar sustancialmente su posición en el mercado. De hecho, se convierte en la tercera marca de yogur en ventas (sólo por detrás de Danone y de las grandes distribuidoras), y lo logra manteniendo los precios.

Es un éxito que parece difícil de comprender, pero hay algunas causas que lo explican. Una clave importante es la apuesta realizada por la diversificación de productos. En los últimos años al yogurt natural han añadido otras variedades nuevas como el azucarado, desnatado, griego, líquidos... incluso han entrado en nuevos nichos de mercado con las mermeladas y los helados. Así, la diversificación, desarrollada con acierto, ha sido la apuesta empresarial que ha permitido hacer frente a la crisis económica (Segarra & Gallo: 2014).

Decía J.M. Arizmendiarieta que “*el futuro de las cooperativas no es durar, sino reinventarse*”. En este sentido, la experiencia de La Fageda es interesante, 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, buscando sus ventajas y fortalezas en otros aspectos a los que utilizan las empresas tradicionales.

Haciendo un paralelismo, en este momento de grandes incertidumbres generados por el COVID y la inestabilidad geopolítica, podemos afirmar que el movimiento cooperativo de Mondragon también tiene un doble reto. Por una parte, en este escenario está en juego mantener la viabilidad empresarial de las cooperativas. Un reto en sí mismo muy grande, que precisará de mucha inteligencia y pragmatismo en gestión empresarial. Por otra parte, está el



reto de ahondar en la identidad cooperativa, de profundizar en los valores y en las lógicas cooperativas, creando soluciones novedosas que refuercen el modelo cooperativo. Desde LANKI (Instituto de estudios cooperativos de Mondragon Unibertsitatea) estamos convencidos de que profundizar en lógicas cooperativas y avanzar hacia un cooperativismo más consciente es una de las claves interesantes para conseguir la sostenibilidad económica de las empresas cooperativas (Udaondo, Uriarte & Loyola: 2019). La experiencia de La Fageda (con sus aportaciones y contradicciones) es un ejemplo interesante en este sentido.

## 5. El debate sobre el crecimiento

Para el año 2013, La Fageda 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, con cinco negocios rentables, y en el yogurt de granja más vendido de Cataluña.

Sin embargo, el proyecto también tenía importantes problemas provocados por ese éxito. La planta de yogurt fabricaba más de 55 millones de unidades al año y se encontraba al límite de su capacidad de producción. El riesgo de colapso era muy alto, lo que podía poner en peligro todo el proyecto. Había que dar una respuesta a esa situación de manera urgente. En ese escenario, la dirección de la cooperativa propone dar otro salto en el proyecto empresarial. En concreto, presenta un plan de inversiones para aumentar por tres la capacidad de producción de la fábrica de yogurt. Una propuesta empresarial ambiciosa, pero originó un fuerte debate interno, sobre todo entre la dirección y los fundadores, quienes opinaban que un crecimiento de esa envergadura podía poner en peligro la esencia social del proyecto.

Finalmente, tras varios desencuentros, el órgano de gobierno decide destituir al Consejo de Dirección. Esta Dirección habían 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 en este debate se llega a la conclusión de que la dirección estaba proyectando el futuro por un camino que le podía alejar de su propósito social, y deciden destituir a la dirección (Segarra: 2015). Así, en 2013, Cristóbal Colón asume de nuevo la Dirección del proyecto, al considerar el Consejo Rector que él era la persona más adecuada para retomar el proyecto en ese momento.

En el cooperativismo de Mondragon el debate sobre el crecimiento se ha producido en diferentes momentos históricos. De hecho, una de las aspiraciones de la experiencia cooperativa de Mondragon ha sido crear un movimiento con capacidad de impacto en la sociedad, lo que conlleva la aspiración de ir extendiéndose. No obstante, un período importante fue la década de los noventa del siglo XX, con la globalización de la economía. En ese momento las cooperativas industriales apostaron por la internacionalización, lo que conllevó también un dimensionamiento de las empresas cooperativas. En la actualidad existe



amplio consenso dentro de MONDRAGON en que la internacionalización de las cooperativas industriales fue una estrategia empresarial acertada, que ha permitido mantener los empleos cooperativos existentes (Ortega & Loyola: 2018). Sin embargo, también es cierto que ha originado contradicciones a la hora de compaginar el crecimiento, la internacionalización y la aplicación práctica de los valores y las lógicas cooperativas. Son cuestiones que necesitan de debates continuos, de un proceso de reinención continua.

## 6. Prepararse para un futuro sin fundadores

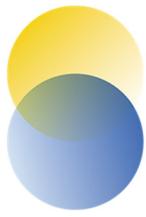
Cuando Cristóbal Colón asumió de nuevo la dirección ejecutiva advirtió lo siguiente: *“yo no soy empresario, soy psiquiatra. He vuelto a la gestión operativa obligado por las circunstancias”* (Segarra: 2015:15). Y da comienzo a una etapa que se caracteriza por tratar de preparar el proyecto para un futuro sin sus fundadores, liderado por una nueva generación. Comienza de este modo un ciclo de renovación empresarial, institucional y social, con el objetivo de preparar La Fageda para un futuro sin sus fundadores, que hasta el momento estaban ejerciendo una especie de función de “guardianes morales” del proyecto.

Había unos retos urgentes que afrontar: en primer lugar, renovar las instalaciones de la planta productiva; en segundo lugar, repensar la estructura institucional más adecuada para el proyecto de cara a futuro; en tercer lugar, impulsar un proceso de toma de conciencia colectiva en torno al propósito del proyecto.

En primer lugar señalar que entre 2013 y 2021 realizan unas inversiones totales de casi 28 millones euros. Es una cantidad elevada si se tiene en cuenta que la facturación anual de la cooperativa es de alrededor de 23 millones. Con estas inversiones han logrado disponer de una infraestructura moderna, capaz de responder a los retos que se vislumbran para el futuro.

Es interesante mencionar que el objetivo de estas inversiones no ha sido el crecimiento *exponencial* de la capacidad productiva, sino un desarrollo cualitativo del negocio. En palabras de Cristóbal Colón: *“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”* (Segarra: 2015: 11).

En segundo lugar, Colón y la nueva dirección conciben que era necesario construir una estructura institucional capaz de gestionar de modo eficaz un negocio cada vez complejo y, al mismo tiempo, garantizar el propósito social del proyecto. Tras analizar diferentes experiencias, deciden, por una parte, que la *Fundación Fageda* sea la entidad clave de todo el proyecto. Un aspecto clave es la propia composición del Patronato; es un órgano que



dispone de la mirada de expertos externos que aportan conocimientos, experiencia y capacitación en la gestión empresarial; y, junto con ellos, tiene integradas a personas provenientes del ámbito de la atención social. Es decir, las dos vertientes del proyecto, tanto la empresarial como la social, están integradas en el Patronato, y es un órgano que tiene una capacidad de gestión empresarial sólida. Por eso, la idea fundamental del nuevo modelo de gobernanza es trasladar las decisiones empresariales a la Fundación Fageda.

Por otra parte, en 2015 *La Fageda SCCL* deja de ser una cooperativa de trabajo asociado y pasa a ser una cooperativa de consumo. 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 (Segarra: 2015).

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. Esto es algo que choca con la cultura cooperativa de Mondragon. De hecho, 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 Consejo Rector (órgano de gobierno).

Interpretamos que en La Fageda pusieron el acento en cuidar el propósito social del proyecto y que no confieren al modelo cooperativo *per se* la importancia que se le concede en Mondragon, por lo que han dejado a un lado la figura del socio trabajador (un enfoque difícil 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 los socios con el proyecto colectivo, etc.

Lo cierto es que La Fageda se ha reinventado en lo institucional. Lo más interesante es que su objetivo ha sido crear una estructura eficaz para gestionar una empresa compleja y mantener el propósito social del proyecto. Es un ejemplo real de innovación institucional construido en torno a debates actuales. Y, en este sentido, una experiencia interesante para el resto de cooperativas y experiencias de la economía social.

Asimismo, hay que destacar también las innovaciones desarrolladas en la dimensión más comunitaria del proyecto. Un ejemplo es 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 en riesgo de exclusión social (sin discapacidades psíquicas). En 2011 propusieron a la Fageda



que acogiera en sus instalaciones a estos jóvenes, ya que no disponían de medios propios para atenderlos. *“Aquella propuesta nos parecía una bomba de relojería, no sabíamos si el equipo asistencial estaba preparado para afrontarlo. Conocíamos bien los dos colectivos que trabajaban en la Fageda, pero la casuística de este nuevo grupo nos era completamente ajena”* (Segarra: 2015: 9). No obstante, asumieron el reto y poco a poco esta dinámica se ha asentado como parte del proyecto. Así, en los últimos años han comenzado un nuevo camino, ya que amplían el propósito social del proyecto también a otros colectivos en riesgo de exclusión.

En el mundo empresarial, en la actualidad, la mayoría están incorporando a su gestión aspectos como la responsabilidad social y el cuidado medioambiental. La idea cooperativa de que las empresas han de ser éticas y aportar positivamente a la sociedad se ha extendido en el ámbito empresarial, y nuevas legislaciones en torno a la sostenibilidad y nuevos marcos internacionales como los ODS están incidiendo en esta dirección.

Sin entrar en comparaciones, lo verdaderamente interesante de experiencias como el cooperativismo de Mondragon y La Fageda es que tienen una manera de entender la empresa y su función social que va mucho más allá del concepto de “responsabilidad social”. La Fageda tiene, sobre todo, 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 es la brújula principal del proyecto, y es eso lo que genera un modo de empresa diferente. En realidad, es un modo de entender y hacer empresa que coincide plenamente con la manera de entender el cooperativismo que proponía J.M. Arizmendiarieta cuando señalaba que hay que “transformar la empresa para transformar la sociedad” y las personas.

## **7. Conclusiones de este diálogo entre dos experiencias de la economía social**

¿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, señalamos tres reflexiones que hemos extraído a lo largo de esta investigación.

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”. 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 cómo aporta cada área de trabajo a la realización de las personas y al propósito socio-empresarial del proyecto? Si miramos más al fondo, surge una pregunta interesante para reflexionar: ¿qué debe ser una empresa cooperativa, un proyecto de empresa basado en las personas o un proyecto para desarrollar



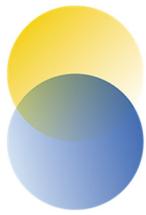
personas más cooperadoras basado en la empresa? ¿Conviene repensar cómo estamos haciendo esta ecuación para construir unas cooperativas más eficaces y sostenibles?

En segundo lugar, en La Fageda hemos encontrado varios episodios que nos han servido para reflexionar sobre la responsabilidad de los socios como factor clave de todo proyecto cooperativo. Es una cuestión fundamental, y nos han surgido preguntas como las siguientes: ¿Se ha relajado la conciencia de lo que significa ser socio en el colectivo? ¿Ser exigentes con el cuidado del proyecto colectivo choca con la manera de entender el cooperativismo de algunos socios? A su vez, ¿existe un desequilibrio en el desarrollo de la dimensión empresarial y de la dimensión social de las cooperativas que hace falta abordar? ¿Cuál es la realidad de cada cooperativa? ¿Acaso hace falta unas cooperativas más innovadoras y avanzadas en su vertiente social para mantener con energía el sentimiento de pertenencia y un compromiso alto de los socios con el proyecto? En este sentido, ¿en los órganos se reflexiona sobre cooperativismo y cómo desarrollar las lógicas cooperativas en la práctica empresarial? ¿Y está el colectivo de socios habituado a realizar reflexiones cooperativas y la asunción de su responsabilidad con el desarrollo de la empresa cooperativa? En suma, ¿qué es lo que hace falta repensar para avanzar hacia un cooperativismo cada vez más corresponsable?

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” (Ortega & Loyola: 2018: 6)

En tercer lugar, La Fageda muestra que proyectar la cooperativa como una palanca para ir transformando la realidad del entorno es una clave importante 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.

La conclusión es evidente. Por una parte, es indispensable lograr unas empresas cooperativas económicamente viables y 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 los ideales... Por eso, el compromiso con construir un entorno mejor debería ser un eje importante en todas las reflexiones estratégicas, en la gestión operativa y en la vivencia más cotidiana de las cooperativas. Frente a un “corporativismo” cooperativista, la aspiración debe ser construir un movimiento cooperativo “abierto”, con constantes dinámicas de cooperación con otros

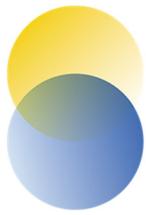


agentes económicos y sociales de su entorno, para en conjunto aportar en la construcción de una sociedad mejor.

Para finalizar señalar que lo más interesante que hemos descubierto en La Fageda es la centralidad que confieren a su propósito social. Es decir, cómo han mantenido su visión “utópica” como brújula a la hora de afrontar los grandes retos que han tenido como proyecto. 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 empresarial su propósito social, articulándolo con el propósito de crear una empresa rentable.

Esta conclusión nos conduce a reflexionar en torno al tema de los liderazgos, en el sentido de que en las empresas de economía social se necesitan líderes capacitados para gestionar empresas complejas, pero también hacen falta líderes que doten a la cooperativa de una visión más amplia, de un sueño cooperativo. 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, y que pongamos en su consecución todas nuestras energías. Para andar hacia esas metas se han constituido las cooperativas”* (Azurmendi: 1984: 87).

Estas son las principales conclusiones que hemos extraído en LANKI (Instituto de estudios cooperativos de Mondragon) de este análisis y diálogo entre dos experiencias socio-empresariales como La Fageda y el cooperativismo de Mondragon. Consideramos que esta investigación nos ha permitido identificar cuestiones y preguntas interesantes para desarrollar las empresas cooperativas. Ahora de lo que se trata es de ir encontrando respuestas a esas cuestiones.



## BIBLIOGRAFÍA

- AZURMENDI, J (1984): El hombre cooperativo. Mondragón: Caja Laboral Popular.
- 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.
- MONDRAGON (2021). Política socio-empresarial 2021-24. Documento interno. Sin publicar.
- 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 Goliat. 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 Llul
- 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: EROSKI, 50 años contigo (1969-2019). Elorrio: Eroski, pp. 52-59.