

La Fageda enpresa soziala, Mondragoneko kooperatibismoaren begiradatik

La Fageda social enterprise, from the perspective of Mondragon's cooperative movement.

Aitzol LOYOLA IDIAQUEZ*

Soziologian Doktorea, Euskal Herriko Unibertsitatean (UPV/EHU)

Laburpena: Artikulu honetan La Fageda (Katalunia) esperientziaren kasu azterketa egin dugu, MONDRAGONeko esperientzia kooperatiboaren begiradatik. Esperientzia horren ezaugarri nagusiak azaldu ditugu, bilakaera historikoan izan dituen erronkak eta dilemak, eta Mondragoneko kooperatibismoaren begiradatik interesgarriak iruditu zaizkigun gako nagusiak.

Hitz gakoak: kooperatibismoa, MONDRAGON, Fageda, ekonomia soziala.

Abstract: This article presents a case analysis of the experience of La Fageda (Catalonia) from the perspective of the cooperative experience of MONDRAGON. The main characteristics of this experience, the challenges and dilemmas it has had in the historical evolution, and the main keys that we found interesting from the point of view of Mondragon's cooperativism.

Keywords: cooperativism, MONDRAGON, Fageda, social economy.

Econlit: P0. P2. P4. P5. Z0. Z1.

* **Harremanetan jartzeko / Corresponding author:** Aitzol Loyola Idiaquez. – aloyola@mondragon.edu – <https://orcid.org/0000-0003-4835-9840>

Nola aipatu / How to cite: Loyola Idiaquez, Aitzol (2022). «La Fageda enpresa soziala, Mondragoneko kooperatibismoaren begiradatik». *GIZA EKOA - Revista Vasca de Economía Social*, 19, 153-169. (<https://doi.org/10.1387/gizaekoa.23758>).

Jasotze-data: 2022/06/27; Onartze-data: 2022/06/27.

ISSN 0214-9001 - eISSN 2444-3255 / © 2022 UPV/EHU



Lan hau *Creative Commons Aitortu-EzKomertziala-LanEratorririkGabe 4.0 Nazioartekoa* lizentzia baten mende dago

1. Sarrera: bi esperientzia singular

Lanki Mondragon Unibertsitateko Kooperatibismoaren Ikertegiak, Mondragoneko esperientzia kooperatiboari buruzko ikerketak egiten ditu. Oro har, hiru ikuspuntu txirikordatzen ditu: lehena, Mondragoneko esperientziaren fundatzaileek nola ulertzen eta praktikatzen zuten kooperatibismoa; bigarrena, gaur egungo erronka eta desfioen inguruko hausnarketa, begirada kooperatiboa oinarri hartuta; hirugarrena, etorkizunean gustatuko litzaigukeen kooperatibismoa irudikatzea.

Gaur egun, testuinguru historiko berezian bizi gara. Ekonomia kapitalista eredu guztiz eutsiezina da planetaren iraunkortasun ekologikoaren ikuspuntutik eta bidegabekeria ekonomiko, sozial eta humanoak eragiten ditu (Chancel, 2022). Testuinguru honetan, mugimendu kooperatiboa alternatiba interesgarria da autoeraketa eta elkartasun balioetan oinarrituriko ekonomia eraikitzeko (Bengoetxea, Enciso eta Uriarte: 2021). Zehazki, Mondragoneko esperientzia kooperatiboak ekarpen propioak egiten ditu Euskal Herrian: ekonomia aurreratua sustatzea (Ortega eta Loyola, 2018), aberastasuna elkartasun irizpideekin banatzea, eta euskal kulturarekiko konpromisoa sistematikoki garatzea (Udaondo, Uriarte eta Loyola, 2019). Halere, Mondragoneko mugimendu kooperatiboak etengabe berrasmartzeko erronka du, eta motibazio hori tarteko hurbildu gara Fageda proiektua aztertzeraz, eredu kooperatiboa hobetzeko modu berriak hausnartzeko, hain zuzen ere.

Lanki ikertegian kooperatibak «proiektu sozioenpresarial» gisa definitzen ditugu. Batetik, ezinbestekoa da enpresaren bideragarritasun ekonomikoarekin zorrotzak izatea. Bestetik, balio kooperatiboak enpresa praktikan txertatu behar dira, eta helburu enpresarialetik harago doan egitismo humano, sozial eta ekologikoa garatu, horrexek ematen baitio izaera singularra kooperatibari. Norabide horretan La Fagedak esperientzia praktikoa interesgarria gauzatu du Katalunian, horregatik deritzogu interesgarria.

Kasu azterketa hau egiteko erabilitako metodologia honakoa izan da: lehenik, dokumentu askotarikoen azterketa; batik bat, Fagedaren historia eta errealitatea adierazten duten dokumentuak aztertu ditugu, eta informazio iturri nagusia barne dokumentuak izan dira. Bigarrenik, Fagedako komunikazio arduradun Albert Riera-rekin hiru elkarrizketa sakon egin ditugu, informazioa sakontzeko eta analisisen inguruko etengabeko kontrastea egiteko. Metodologia hori jarraiki garatu dugu kasu azterketa hau, Mondragoneko kooperatibak garatzeko Fagedaren esperientziak dituen gako nagusiak identifikatu eta horien inguruan hausnartzeko xedearekin.

Izan ere, Fageda esperientzia oso berezia da. Proiektuaren xedea desgaitasun psikikoak eta buruko gaixotasunak dituzten pertsonen bizi-baldintzak aldatzea da, eta, horretarako, enpresa bat sortu dute. Gaur egun,

40 urteko ibilbide historikoa eta dimentsio esanguratsua du: 437 pertsona (horietatik 281ek dute desgaitasun-ziurtagiria); Garrotxa bailaran ezintasun psikikoak eta buruko gaixotasunak dituzten pertsona guztxi eskaintzen die lana eta zerbitzu terapeutikoa; eta Kataluniako merkatuan gehien saltzen den «baserriko» jogurta produzitzen du. Hortaz, Fageda proiektu sozio-entresariala da. Proiektu sozialaren oinarri ekonomikoa kontsumo kooperatiba bat da, eta izaera horretatik eraiki du proiektu sozial oso interesgarria.

Jarraian esperientzia horren ezaugarri nagusiak azalduko ditugu, bila-kaera historikoan izan dituen erronkak eta dilemak, eta Mondragoneko kooperatibismoaren begiradatik interesgarriak iruditu zaizkigun gakoak.

2. Hasierako bulkada idealista

2.1. *Hastapenak*

Lanki ikertegian Mondragoneko esperientzia kooperatiboa aztertzen dugunean, hasierako faseari dagokionez sortzaileen bulkada idealista azpimarratzen dugu. Oinarrizko aspirazioa, lehenik, bizi-baldintza duinak lortzea izan zen. Hau da, bizi zuten errealitate ekonomiko eta soziala eraldatzea, herritarrentzat bizi baldintza duinak eskainiko zituen mugimendu kooperatiboa sortu eta garatuz. Baina garrantzitsua da azpimarratzea hazkunde ekonomikoa ez zela bere horretan fundatzaileen helburua, desberdintasun sozialak gainditu eta ongizate indibiduala ongizate kolektiboarekin uztartzen zituen gizartea eraikitzea zen xedea.

Bigarrenik, proposamena zen langileak (herritarrek) izatea eraldaketa prozesu horren subjektu nagusiak. Hezkuntza eta lana ziren hori lortzeko zituzten bitartekoak, eta, horregatik, lanaren emaitzen inguruan erabakitzeke aukera eskaintzen zieten enpresak sortu beharra sentitu zuten. Enpresa kooperatiboan topatu zuten helburu horretan sakontzeko formula, eta mugimendu kooperatibo zabala eraiki zuten.

Hirugarrenik, gizarteko behar nagusiei erantzuteko bitarteko gisa ulertu zituzten kooperatibak. Azkenik, «gizartea kooperatibizatzea» izan zen estrategia; hau da, gizarteko behar nagusiak asetzeko enpresa kooperatiboak sortzea.

Hortaz, pertsonak eta gizartea eraldatzeko xedea izan zen Mondragoneko kooperatibismoaren fundatzaileen motibazio nagusia, eta bulkada idealista horrek gidatu zuen mugimendu kooperatiboaren garapena lehen hamarkadatan, inteligentzia empresarial eta praktikoa handiarekin (Udaondo, Uriarte eta Loyola, 2019).

Era berean, La Fagedaren jatorrian fundatzaileen bulkada idealista dago, eta izen propio guztien artean Cristóbal Colón nabarmentzen da.

Hainbat esperientziaren ondoren, 1970eko hamarkadan Salt-eko psikiatria-zentroan hasi zen lanean, eta, bertan, «lanterapia» deituriko tailerrak sortu zituen. Colónen oinarrizko ideia sinplea zen, eta guztiz bat dator Arizmendiarrietaren pentsamendu kooperatiboarekin: «lana da pertsona gisa garatzeko dugun baliabiderik garrantzitsuenetako» (Azurmendi, 1984). Colónen iritziz, hori bereziki nabarmena da desgaitasun psikikoak dituzten pertsonen kasuan, apenas izaten baitute lan aukerarik gizartearen. Horregatik sortu zituen «lanterapia» tailerrak psikiatrikoan.

Esperientzia hori oinarri, 1982an La Fageda enpresa sortu zuen, bere emazte Carme Jordárekin eta buruko gaixotasun larriak zeuzkaten hamalau pertsonekin. Helburu nagusia zen pertsona horiei lan erreala egiteko aukera eskaintzea, beren gaitasunak garatzeko, autoestimua indartzeko eta bizi-baldintza material duinak lortzeko. Hortaz, egitasmoaren helburu nagusia soziala zen, eta helburu hori lortzeko enpresa bat sortu zuten. Enpresaren errentagarritasuna eta iraunkortasuna lortzea ezinbestekoak ziren, proiektu osoaren oinarria baitziren, baina xede soziala proiektuaren erdigunean kokatzea izan da enpresa ezberdin bat eraikitzeko gako nagusia (Mondragoneko esperientzia kooperatiboaren ikuspegitik gako oso interesgarria da).

Gure helburua soziala da, eta enpresa hori egikaritzeko sortu dugun bi-tartekoa. (E.1)

2.2. Oinarrizko printzipioa: zentzua duen lana sortzea

La Fagedaren helburua «*La Garrotxan desgaitasun intelektuala eta buruko nahasmendu larriak dauzkaten pertsonen gizarteratzea*» da. Proiektuaren filosofia da pertsona guztiok ditugula gaitasunak eta mugak, eta eurek gaitasunetan jartzen dute arreta. Colónen hitzetan, «*Fagedan ez dago desgaitasunik daukan pertsonarik, gaitasun desberdinak dauzkaten pertsonak baizik*» (Segarra, 2014, 5 or). Horixe da La Fagedaren oinarrizko printzipioa: «zentzua duen lana sortzea».

Kontzeptu hori definitzean hiru ezaugarri azpimarratzen dituzte (Segarra, 2014): lehenik, ondo eta arduraz egindako lana izan behar da; bigarrenik, pertsonaren garapenari ekarpena egiten dion lana izan behar da; eta hirugarrenik, proiektu kolektiboaren xedeari ekarpena egiten dion lana izan behar da. Hiru irizpide horiek enpresako lanpostu guztietan aplikatzen dituzte, eta modu horretan lortzen dute egunero egiten den lanak guztiontzat zentzua izatea.

Lanaren zentzua, zentzua duen lana sortzea da. (E.2)

Mondragoneko kooperatibismoaren ikuspegitik ikusmolde horrek go-goetarako galdera interesgarriak dakarzkigu. Esaterako: enpresa kooperatiba bat izatea nahikoa al da bazkideek eguneroko lanari zentzua aurkitzeko? Ez al da komeni zehaztea lan-esparru bakoitzak nolako ekarpena egiten dion pertsonaren eta kooperatibaren garapenari? Harago joanez gero, enpresa kooperatibo batek zer izan behar du, pertsonetan oinarritutako enpresa-proiektua ala enpresan oinarrituz pertsona eta ingurune kooperatiboagoak garatzeko proiektua? Zein izan behar da helburua eta zein bitartekoa? Nola uztartu bi dimentsio horiek? Zein estrategia garatu beharko lirartek enpresan norabide horretan sakontzeko?

Galdera horiek abiapuntu, garrantzitsua da azpimarratzea Fagedaren errentagarritasun enpresariala. Gaur egun Garrotxa eskualdeko enpresa garrantzitsuenetarikoa da; eskualdean buruko gaixotasunak eta desgaitasun psikikoak dituzten pertsona guztiek dute lan aukera (espainiar estatuan horrelako kolektiboren langabezia-tasa % 80etik gorakoa da), eta enpresa gisa eskualdeko motore ekonomiko garrantzitsuenetarikoa da. Hortaz, enpresa proiektu errentagarria garatu du, merkatuan lehiakorra den enpresa proiektua. Hori da esperientzia honen ezaugarri garrantzitsua, are gehiago zerbitzu sozial arlokoa dela kontuan hartuta; dena den, Mondragoneko kooperatibismoaren begiradatik, esperientzia honen alderdirik interesgarriena da helburu soziala mantendu duela beti proiektuaren erdigunean, eta izaera horretatik eraiki duela enpresa errentagarria. Adibide gisa bi gako azpimarratuko ditugu:

Lehena, pertsonak beti daude proiektuaren erdigunean. Esaterako, proiektuak hasieratik garatu du langileentzako zerbitzu terapeutikoa (orain 40 espezialista dituzte). Fagedako langileen gaixotasunak kontuan hartuta, badirudi logikoa dela terapeuta talde bat izatea. Baina, sakonean, enpresako «pertsona sailaren» funtzioa ulertzeko modu oso interesgarria islatzen du. Orain munduko enpresa aurreratuenak norabide horretan sakondu nahian ari dira, eta, dudarik gabe, eredu horrek guztiz bat egiten du enpresa humanizatzeko eta langileak arduradun bilakatzeko kooperatibismoaren helburuarekin. Hain zuzen ere, horixe zen Mondragoneko kooperatibismoaren jatorrizko aspirazio bat, eta hori egikaritzeko eredu bat garatu dute Fagedan.

Fagedan pertsonen gaitasunen garapena sustatzen dugu, eta horretarako departamendu propioa dugu, eredu paternalistak alboratuz. (E.3)

Bigarrena, La Fageda beti saiatu da eskualdearen garapena sustatzen. Esan behar da Mondragoneko mugimendu kooperatiboan ideia hori Fagedan baino askoz gehiago sakondu eta garatu dela. Besteak beste, gizarteko sektore klabeak kooperatibizatu dira: hezkuntza, industria, finantzak,

kontsumoa, prestazio sozialak, ikerketa teknologikoa... La Fagedaren eraldaketa proiektuak ez du hainbesteko hedapena izan, baina desgaitasun psikikoak dituzten pertsonen errealitatea erabat eraldatu du bere eskualdean (Fageda, 2021). Hortaz, aitortzeko moduko lorpena da, nahiz ez duen lortu gizartean Mondragoneko mugimendu kooperatiboak duen inpaktua.

2.3. *Enpresa errentagarritasuna*

Mondragoneko esperientzia kooperatiboan enpresa errentagarritasuna beti izan da helburu zentrala. Kooperatibak enpresa kapitalistak bezain efikazak eta errentagarriak izatea ezinbesteko helburu gisa ulertu da, hasiera hasieratik.

Era berean, Fagedak hastapenetatik izan du enpresa proiektu errentagarria izateko helburua eta erronka («*enpresaren errentagarritasuna da proiektuaren helburu soziala garatzeko dugun ezinbesteko oinarria. Asistentzia arloan ez-ohikoa da; gu ez gara diru laguntza publikoetatik sostengatzen*» E.1). Ibilbidea, ordea, ez da xamurra izan. Lehenik aroztegi gisa hasi ziren, baina porrot egin zuten. Ondoren, garbiketa eta lorezaintza negozioan jardun zuten, baina ez zuten lortu ekonomikoki bideragarriak izatea. Bermikonpostaren negozioan ere saiatu ziren (harrak haziz lortzen den ongari naturala), baina negozio hark ere porrot egin zuen. Ostean, basoberritza landare-haztegiak jarri zituzten abian, eta 2012ra bitartean oso negozio errentagarria izan zen (estatuko haztegi ez publiko handiena sortu zuten). Hala ere, enpresa-proiektuaren bideragarritasun ekonomikoak erdi kolokan jarraitzen zuten.

Mugarri garrantzitsua La Garrotxa Natur Parkean behi-haztegi bat erosteko aukera izan zen. Jarduera gisa, behiak naturan haztea zeregin terapeutiko interesgarria iruditu zitzaion; horregatik, behi-haztegia erosi eta esnea ekoizten hasi ziren. Negozio oso errentagarria izan zen lehen urteetan («*urrezko meategia aurkitu genuela zirudien E.3*), baina espainiar estatua EEEen sartu zenean testuingurua erabat aldatu zen, esne ekoizpenari eta salmentari Europatik ezarritako kuoten ondorioz. Aukera bat zatekeen negozioa berregituratzea eta langile kopurua murriztea, baina horrek desgaitasun psikikoa zuten hainbat pertsona lanik gabe uztea zekarkeen. Horregatik, aukera hori ekidin eta esnekien negozio berri bat sortzea erabaki zuten: jogurtak fabrikatzea, hain zuzen ere.

Jogurten merkatua oso-oso lehiakorra da, baina, paradoxikoki, jogurtei esker lortu dute enpresa errentagarria eraikitzea. Arrakastaren gako nagusia diferentziazioa izan da, merkatu-hobi espezifiko bat aurkitzea. Zehazki, «baserriko jogurta» kontzeptua garatu dute, Colón ohartu baitzen halako produktuek arrakasta handia zutela Europako herrialdeetan eta Katalunian

inork ez zuela halako jogurtik ekoizten (González, 2013). Negozio ideia horren gainean jogurt naturala egiten hasi ziren, eta merkatuan beren lekua irabaztea lortu dute.

Gainera, aipatzekoa da La Fagedak produktuetan ez duela inoiz aipatzen langileek desgaitasun psikikorik dutenik. Iradoki izan diete ezaugarri horren marketina egitea, baina Fagedan uste dute horrek kalte egingo liekeela langileei eta proiektuaren xedearen aurka lihoakeela. Horregatik, komunikazio komertzialean produktuen kalitatea azpimarratzen dute, ez besterik. Erosleek jogurtak kalitate handikoak direlako erostea nahi dute, eta, horrela, Fagedako langileak oso harro sentitzen dira kalitate handiko jogurta egiteko gaitasuna dutelako (Ribera, 2006).

Gure proiektuaren xedea pertsonen gaitasunak azpimarratzea eta sustatzea da, ez euren desgaitasunak. Horregatik gure produktuetan ez dugu inoiz gure langileek buruko gaixotasunak eta desgaitasun psikikoak dituztela aipatzen. Jogurten kalitatea azpimarratzen dugu. E2

2.4. Arlo ekonomikoaren eta sozialaren arteko tirabirak

Mondragoneko enpresa kooperatiboetan dugun gako garrantzitsua da dimentsio enpresarialaren eta sozialaren arteko ekilibrioa etengabe egikaritzen saiatu behar garela. Izan ere, enpresa kooperatiboa horretan datza, baina oreka hori lortzea ez da erraza praktikan. Mondragoneko kooperatibatan egunero bizi dugu tentsio hori, eta proiektuaren izaera sozio-enpresarial bereizgarria tentsio horri ematen diogun erantzunen araberakoa da.

La Fagedan ere bizi dute tentsio hori, baita tentsio horrek eragindako eztabaida eta gatazka pasarteak ere. Horren adibide esanguratsua izan zen 1994ko barne-krisia. Garai hartan, langileak asteburuetan jogurtak saltzen zituzten herrietako merkatuetan, eta langileen erabateko konpromisoa zen enpresaren bideragarritasun ekonomikoa lortzeko oinarri nagusia. «*Batzuek beren seme-alabak ere eramaten zituzten, hainbeste denboran etxeoengandik urrun ez egoteko*» (Gonzalez, 2013, 126 or).

Baina 1994 urtean egoerak eztanda egin zuen. Hamabost langilek eskatu zuten borondatezko eta ordaindu gabeko ordu haiek amaitu egin behar zirela, eta langile gisa zegokien eskubideak urratzen ari zirela. Proposamenak proiektuaren oinarriak jarri zituen eztabaidagai. Fagedak baliabide oso gutxi zituen, eta, ordura arte, partaideen erabateko konpromisoa zen proiektuaren bideragarritasun ekonomikoaren oinarri nagusia. Baina kooperatiba hazten ari zen, eta jada langileen rola ulertzeko modu

ezberdinak zeuden kolektiboaren baitan. Azkenik, egoerak eztanda egin zuen.

Colónék gogoeta hau egin zuen krisi hari buruz: *«krisiak ikusarazi zigun sortzaileek ezarritako konpromiso eskakizunak oso handiak zirela, eta mundu guztiak ezin zituela bete; onartu behar genuen kolektiboan konpromiso-maila ezberdinak izango zirela aurrerantzean»* (Segarra, 2015, 7 or). Alabaina, pasarte horrek agerian jarri zuen edozein proiektu kooperatiboren gako garrantzitsu bat: bazkideen kontzientzia eta erantzukizun maila. Fagedako sortzaileek ondorioztatu zuten bazkide guztiak ezin zutela bizi-tza pertsonala enpresaren zerbitzura jarri, eta hori onartu behar zela, baina, aldi berean, garbi zuten proiektuaren iraunkortasuna lortzeko ezinbestekoa zela bazkide guztien konpromiso altua.

Agerian geratu zen barne dibertsitatea kudeatu beharra, interes eta konpromiso maila askotariko pertsonak osatzen genuela jada proiektua, baita proiektuak guztion konpromiso maila bat eskatuko zuela jasangarria izateko. (E2)

Gertaera horrek Mondragoneko kooperatibetan ere garrantzitsua den gai baten inguruan hausnartzeko balio digu. Batetik, lausotu egin al da bazkide izateak esan nahi duenaren kontzientzia? Kooperatibarekin konpromiso zorrotzago eskatzeak talka egin al dezake bazkide batzuen kooperatibismoa ulertzeko moduekin? Bestetik, nolako proiektu kooperatiboa desio dute bazkideek? Zein estrategia garatu beharko lirarteke bazkide kolektiboak desio duen kooperatiba garatzeko?

Azken urteotan izandako esperientzia zehatzak tarteko, Mondragoneko mugimendu kooperatiboak etorkizunari begira kooperatibismo kontzientzagoa beharrezkoa dela ondorioztatu du; hau da, kooperatiben iraunkortasuna bermatzeko ezinbesteko gako dela bazkideen kultura kooperatiboa sakontzea (Mondragon, 2016). Hala ere, beharrezkoa da bazkideen erantzukizunari buruzko begirada integrala garatzea. Batetik, kooperatibak dituzten erronkei erantzun ahal izateko zer behar da bazkideengandik? Bestetik, nolako proiektu kooperatiboa garatzeko aspirazioa eta espektatiba dute bazkideek? Beharrezkoa izango da ekuazioan bi begirada horiek elkar uztartzea. Eta norabide horretan, interesgarriak dira Arizmendiarrietak ohartarazi zituen bi arrisku: batetik, bazkide batzuk jabe gisa dauzkaten erantzukizunak albo batean utzi eta soilik euren eskubideak aldarrikatzea; bestetik, arduradunek emaitza ekonomikoetan jartzea arreta guztia eta «bihotz kooperatiboa» ez elikatzea. Arizmendiarrietaren iritziz bi joera horiek kultura kooperatiboaren aurkakoak ziren, errotik zuzendu beharrekoak (Azurmendi, 1984).

3. Proiektu sozioenpresarial heldu baterantz

3.1. *Profesionalizazioa*

Bai Mondragoneko esperientzia kooperatiboan bai Fagedan hasierako hamarkadak bulkada idealista indartsu batengatik ezaugarritzen dira. Baina pixkanaka kooperatiba profesionalizatu eta esperientzia heldu baterantzko ibilbidea garatu beharra izan dute.

Fagedan mende aldaketarekin ezagutu zuten egoera hori, eta 2003an zuzendaritza-talde berria kontratatu zuten enpresa kudeaketa profesionalizatzeko. Zuzendaritza berri horrek enpresa kudeatzeko eredu berriak txertatu zituen (kalitate-sistemak, produkzioaren antolamendu efikazak, administrazioaren kudeaketa eraginkorra), banku-zorra birnegoziatu zuen eta finantza-egonkortasun handiagoa eskaintzen zuten kreditu-baldintzak lortu zituen, komunikazio estrategia garatu zuen... Hots, enpresa kudeaketa profesionalizatu zuten, departamentu guztietan. Halere, merkatuan lehiakorrak izatea zaila zen. Horregatik, zuzendariak eskala handiagoko produkzio baterantz jo beharra proposatu zuen. Mondragoneko kooperatibismoan ohiko logika izan da, baina Fagedan gaia delikatua zen. Negozioaren oinarria euren esnearen kalitatea zen, baina enpresan ez zegoen lekurik behi gehiago izateko eta instalazioak handitzea debekatuta zuten (natura-parke batean kokatuak baitaude). Esnea hirugarrenei erostea ez zirudien irtenbide ona, kostu gehigarria ordaintzeko ez baitziren gai izango, eta, gainera, esnearen kalitatea galtzeko arriskua baitzuten (Gonzalez, 2013). Zer egin? Eskala handiagoko ekonomia bati uko egin? Zer ondorio izan zezakeen horrek proiektuaren jasagarritasun ekonomikoan? Kooperatibek uko egin behar al diote inpaktuzko alternatibak sortzeari eta beti proiektu txikietara mugatu behar ote dira? Ez da hori izan Mondragoneko kooperatibismoaren hautua.

Dilema horren aurrean, La Fagedak honako apustua egin zuen: eskualdeko abeltzainekin aliantzak eraiki eta enpresan inplementatzen ari ziren kudeaketa prozesu berriak eurei ere jartzen lagundu. Horrela lortuko zuten esne litro gehiago izatea eta esnearen kalitateari eustea (gaur egun erabiltzen duten esne guztiaren herena soilik ekoizten dute; gainerako bi herenak eskualdeko abeltzainek ekoizten dizkiete).

Mondragoneko esperientzia kooperatiboaren begiradatik pasarte hau oso interesgarria da. Kooperatiba askoren errealitatea da dimentsioa lehiakotorea den merkatuetan jarduten dutela. Eta dimentsio hori lortzeko bi modu daude: lehena, enpresaren tamaina handitzea, eta, bigarrena, aliantzak sakontzea. Azken hamarkadatan, Mondragoneko kooperatiba asko tamainaz handitu dira, eta horrek lehiakortasun gaitasuna eskaini die. Aldi berean, hazkundeak kooperatibaren dimentsio sozialaren kudeaketa eta ga-

rapena konplexuago egin du. Halere, Mondragoneko kooperatibismoaren ezaugarri azpimarragarrienetarikoa kooperatiben artean garatutako kooperazio eta elkartasun mekanismoak dira. Egitura eta lankidetzaren mekanismo asko zehaztu dira norabide horretan: Mondragon taldea (ia 100 kooperatiba biltzen ditu), erakunde komunak (Euskadiko Kutxa, Lagun Aro, Mondragon Unibertsitatea, zentro teknologikoak eta abar), funts finantzario kolektiboak (hedapen funtsak eta kohesio funtsak), kooperatiben arteko birmoldaketa eta elkartasun ekonomikorako mekanismo zehatzak, bazkideak kooperatiba ezberdinetan birkokatze mekanismoak... «Interkooperazioa» da Mondragoneko mugimendu kooperatiboaren ezaugarri esanguratsua, eta etorkizunera begira beharrezkoa izango da lankidetzaren logika horietan beste jauzi kualitatibo berriak ematea baita logika horiek gizarterako beste eragile batzuekin hedatzea ere.

3.2. *Merkatuan marka ezagun bilakatzeko erronka*

La Fagedaren aspektu interesgarrietako bat bere komunikazio estrategia da. Kataluniako merkatuan marka oso ezaguna bilakatu dira, eta hori oso modu berezian lortu dute.

Komunikazio strategiaren oinarriak sortzaileek definitu zituzten. Batetik, garbi zuten mezu komertzialak koherenteak izan behar zirela proiektuaren helburu sozialarekin. Hori dela eta, erabaki zuten euren produktuetan ez zutela komunikatuko enpresako langileek desgaitasun psikikoak dituztela. Propaganda komertzialean produktuen kalitatea azpimarratzen dute, eta, horrela, proiektuaren helburu soziala ere sendotzea lortzen dute, «*gure jendeak sentitzen baitu jogurt bikaina egiteko gai dela*» (Segarra: 2015, 7 sor.). Gaur egun, enpresa-arloan modan dago «gizarte erantzukizunaren» kontzeptua, eta marketin arloko espezialista batzuek iradoki diete ezaugarri berezi hori produktuetan nabarmentzeko. Baina Fagedan uste dute horrek kalte egingo liekeela langileei, eta proiektuaren zentzuaren aurka doala. Horregatik aukera hori baztertu dute. «*Ez dugu ezkutatzen nor garen; harro gaude, eta prest gaude nahi duenari hori erakusteko eta azaltzeko, baina argudioak okertu gabe. Kalitate bikaineko jogurta egiten dugu, eta hori da garrantzitsuena marka komertzialari dagokionez*» (Segarra, 2015, 8 or.).

Bestetik, ez dute publizitate komertzialik egiten; alabaina, hedabideetan beren presentzia aktiboki sustatzen dute: elkarrizketak, erreportajeak, dokumentalak, albistek... Bestela esanda, komunikabideetan presentzia lantzen dute propaganda komertziala egin gabe. Ildo horretatik, azpimarratzekoa da «Fageda Tours» ekimena. Fagedako plantan antolatzen diren

bisita gidatuak dira, eta arrakasta handia izaten dute (2021ean 40.000 bisita inguru izan dituzte). Bisitariak bertatik bertara ezagutzen dituzte kooperatibaren instalazioak, langileak, produktuak, proiektuaren filosofia... Komunikazio zuzendari Albert Rieraren hitzetan, «*proiektua bere konplexutasunean azaltzeko modurik egokiena eta zintzoena da, pertsona desgaituak marketin negartia egiteko erabili gabe argi azalduz zer dagoen marka komertzialaren atzean*» (Segarra eta Gallo, 2014, 2 or.).

Estrategia berezi horrekin eraiki du Fagedak marka ezaguna merkaturuan. Adibide interesgarria da Mondragoneko kooperatibatan behar dugun komunikazio-estrategiaz gogoeta egiteko. Zer garela komunikatu nahi dugu? Nola izan koherenteak komunikatzen dugunaren eta kooperatiba gisa izan nahi dugunaren artean? Nola egin gure negozioen publizitatea eta, aldi berean, diferentzial kooperatiboa marka positiboa bilakatu? Zer komunikazio-estrategia behar dugu bazkideen artean pertenezia sentimendua elikatzeke eta kontzientzia kooperatiboa indartzeko? La Fagedako esperientziak ildo interesgarriak eskaintzen ditu gogoeta egiteko.

3.3. *Krisi ekonomikoa eta dibertsifikazio estrategia*

2007ko krisi ekonomikoak testuingurua errotik aldatu zuen. Izan ere, jogurtaren kontsumoa bat-batean jaitsi zen, eta merkaturua polarizatu egin zen. Batetik, Danone marka zegoen, merkaturako kuota mantentzen zuen marka liderra; bestetik, prezio baxuko jogurtak beren merkatu-kuota nabarmen igo zuten. Eta erdian, beste marka guztiak gainbeheran (Urriolagoitia eta Vernis, 2014). Bat-batean merkatu logika ustekabea aldatu zen. Zer egin? Nola lortu errentagarritasun nahikoa lehiakideek beren prezioak jaisten ari zirenean? Nola sostengatu ekonomikoki egitasmoa?

Paradoxikoki, testuinguru horretan hobetu zuen La Fagedak bere posizioa merkaturuan, prezioak jaitsi gabe gainera (Mercadonak 50 zentimoan saltzen zuen jogurt-sorta, Danonek euro batean eta La Fagedak 1,50 euroan). 2013ko datuen arabera, Kataluniako familien %20k kontsumitzen zituen La Fagedako produktuak, 2 milioi kontsumitzaile baino gehiagok (Urriolagoitia eta Vernis, 2014).

Arrakasta hori azaltzen duten hainbat faktore daude, baina gako garrantzitsuena kalitatearen eta dibertsifikazioaren aldeko apustua da. Jogurt naturalaz gain bestelako produktu berriak merkaturatzen hasi ziren: azukreduna, gaingabetuak, grekoa, marmeladak, izozkiak... Produktu berri guztiak ez ziren errentagarriak izan, baina dibertsifikazioari esker lortu zuten kontsumitzaileei eskaintza zabaltzea eta enpresaren merkatu kuota handitzea (Segarra eta Gallo, 2014). Eta, modu horretan, proiektuaren errentagarritasun ekonomikoa mantentzea.

J.M. Arizmendiarrrietaren hitzak oroitzuz, «kooperatiben etorkizuna ez da bere horretan irautea, baizik eta beren burua etengabe berrasmatzea». Begirada horretatik, La Fagedako esperientzia oso interesgarria da: batetik, jakin dutelako egoera ekonomiko konplexuetan negozioak berrasmatu eta aukera berriak bilatzen; bestetik, enpresa-erronkei heltzeko orduan proiektuaren helburu soziala beti erdigunean jarri dutelako.

Paralelismo bat eginez, esan genezake gaur egungo testuinguruan Mondragoneko mugimendu kooperatiboak ere erronka bikoitza duela etorkizunera begira: batetik, agertoki ekonomiko lehiakor eta ezegonkor honetan jokoan dago enpresa kooperatiboen bideragarritasun ekonomikoari eustea; bere horretan erronka oso handia da. Bestetik, balio eta eredu kooperatiboan sakontzeko erronka dugu; hori gabe, kooperatibek beren zentzua galduko lukete.

3.4. *Hazkunderi buruzko eztabaida*

Zientziak agerian utzi du ez dela posible etengabeko hazkunde ekonomikoa, naturaren iraunkortasuna dago kolokan (Chancel, 2022). Harelere, merkatu logikak oraindik horretan dihardute, eta kontraesan horretan murgildurik dihardute enpresak.

La Fageda 2013. urterako eskualdeko enpresa handienetakoa zen: bost negozio zituen (lorenzaintza, behi-haztegia, esnekien fabrika, marmeladak eta izozkiak), 14,8 milioi euroko fakturazioa zuen eta 299 langile (160 desgaitasun-ziurtagiri medikoarekin).

Hazkunde azkar horrek egiturazko arazo batzuk eragin zizkien. Esaterako, 55 milioi jogurt unitate fabrikatzen zuten urtean, eta produkzio instalazioaren ekoizpen-gaitasuna jada muga-mugan zegoen (Urriolagoitia eta Vernis, 2014). Instalazioen berrikuntza ezinbestekoa zen, eta Zuzendaritzak enpresa hazkunderan beste jauzi kualitatibo bat ematea proposatu zuen: jogurt fabrikaren produkzio ahalmena hirukoiztuko zuen planta berria eraikitzea, hain zuzen ere. Proposamena anbizio handikoa zen, baina barne-eztabaida bizia eragin zuen, batez ere zuzendaritzaren eta fundatzaileen artean. Sakon-sakonean, La Fageda proiektu sozioenpresarial gisa irudikatzen bi eredu desberdinen arteko eztabaida sortu zen.

Hainbat galdera zeuden mahai gainean: proiektuaren zabalkundera helburu da edo mugak jarri behar zaizkio? Proiektua haziz gero inpaktu soziala ez al da handiagoa? Edo proiektua tamainaz handitzeak bere izaera soziala desitxuratzeko arriskua ote dakar? (E3)

Hainbat tirabiraren ondoren, fundatzaileen posizioa gailendu zen, eta erabaki zuten hazkundera kontrolatu eta mugak jartzea. Zuzendaritza-kon-

tseilua kargugabetu zuten, eta Colón izendatu zuten berriro kooperatibako zuzendari nagusi, 10 urtez ardura horretatik aldenduta egon ondoren. Momentuko erronka nagusia proiektuaren izaera sozio-enpresariala zaintzea zela kontsideratu zuten, eta Colón zela prozesu hori gidatzeko pertsona egokiena. Hona hemen pasarte horren inguruan Colónek eginiko hausnarketak: *«Enpresa-arloaren eta gizarte-arloaren arteko kontraesana berezkoa du proiektu honek; sortu zenetik dago. Zalantzarik gabe, enpresa-arrakasta da botikarik onena gure langileentzat, baita niretzat ere. Enpresa arrakastatsu batean lan egiteak askoz gehiago asebetetzen du erdipurdiko enpresa batean lan egiteak baino. [...] Baina arrakasta ekonomiko eta sozialak ekar dezake hazkunde neurrigabeki bilatzea, eta sentitu nuen gure proiektuaren zentzua bertan behera gera zitekeela»* (Segarra, 2015: 9 or).

Eztabaida sakona eta aldaketa esanguratsua zen, eta, gainera, erronka garrantzitsuak zituzten esku artean: lehenik, kooperatibaren instalazioak berritzea, enpresaren lehiakortasun ekonomikoari eusten jarraitzeko; bigarrenik, gobernantza eredua birpentsatzea, krisi instituzionalak hutsune asko utzi baitzituen agerian; eta hirugarrenik, bazkide belaunaldi berrien kontzientzia hartzea elikatzea, erreleboa egikaritzeko. Horrela hasi zen proiektuaren berrikuntza enpresariala, instituzionala eta soziala ekarriko zuen ziklo berri bat.

3.5. Etorkizuneko proiektu sozio-enpresariala

Hiru desafio nagusi zituzten esku artean. Lehenik, produkzio azpiegitura lehenbailehen berritu beharra zegoen, enpresaren lehiakortasun ekonomikoari eusten jarraitzeko. Horretarako, 2013tik 2021era ia 28.000.000 euroko inbertsioak egin dituzte (kantitate oso handia da, kontuan hartu behar baita kooperatibaren urteko fakturazio osoa 23 milioi ingurukoa dela). Colónen hitzetan, *«gure posizioa sendoa zen, eta joera oso positiboa, baina etorkizunerako hazkuntza-ildoak marrazten hasi beharra geneukan. Instalazio berriei esker jauzi kualitatiboa eman dugu [...] Instalazio berrien helburua ez da ekoizpena handitzea, baizik eta ekoizpen kopuru bera egitea berme teknologiko gehiagorekin eta efikazia handiagoarekin, merkatuko azken teknologiak eskuratu baititugu»* (Segarra, 2015, 11 or.).

Bigarrenik, Colónek eta zuzendaritza berriak uste zuten beharrezkoa zela proiektuaren gobernantza eredua eta egitura instituzionala birpentsatzea. Batetik, proiektu ekonomikoa zuzentzeko gaitasuna zuen erabaki organoa behar zen; eta, bestetik, proiektuaren izaera soziala bermatuko zuen egitura. Hainbat esperientzia aztertu ondoren, azkenik erabaki zuten «Fageda Fundazioa» (patronatu batek zuzendua) izango zela proiektu-

tuko gobernu organo nagusia. Zergatik? Patronatuaren osieran dago gako garrantzitsua. Proiektuko pertsona erreferenteak daude (Cristóbal Colón eta Carmé Jordá), eta, horiekin batera, negozio arloko eta zerbitzu sozial arloko kanpo-adituak eta arituak. Hau da, patronatuak kanpo-adituen presentzia ahalbidetzen du, eta horrek ezagutza, esperientzia eta kudeaketarako gaitasuna eranstean dizkio proiektuari; gainera, proiektuaren bi dimentsiotako adituak daude patronatuan, hala enpresa dimentsioa nola dimentsio soziala.

Colónen esanetan, *«gure misioa oso konplexua da, bi errealitate oso desberdin, konplexu eta kontraesankor biltzen baititu. Ez da erraza orekari eustea, gure lehen mandamentua betez (proiektuaren dimentsio soziala) gure bigarren mandamentua arriskuan jarri gabe (proiektuaren dimentsio ekonomikoa). Arriskua dago, batetik, alderdi ekonomikorantz lerratu eta emaitzetan bakarrik zentratzeko, edo, bestetik, paternalismoan erortzeko (...) Alde horretatik, fundazioaren gobernu-organoa, Patronatua, sendoagoa eta berme handiagokoa da»* (Segarra: 2015: 11 or.). Gogoeta horiek oinarri hartuta erabaki zuten aurrerantzean Fundazioa izango zela proiektuaren gobernantza instituzionala antolatzeko oinarrizko entitatea.

Mondragoneko kooperatibismotik begiratura, erabaki interesgarria da. Kooperatiba ez-industrialetan ohikoa da kontseilu errektoreko kide batzuk langile-bazkideak ez izatea (Eroski, Laboral Kutxa, Ikerlan edota Mondragon Unibertsitatea kasu); kooperatiba industrialetan, aldiz, ez da ohikoa. Esango genuke aukera horren potentzialtasuna esploratu litekeela Mondragoneko kooperatiba industrialetan, eta, Fagedako esperientziak erakusten duen moduan, interkooperazioa praktikatzeko aukera interesgarria izan daiteke.

Bestalde, 2015ean La Fageda lan elkartuko kooperatiba izateari utzi eta kontsumo-kooperatiba bihurtzea erabaki zuten. Negozioaren konplexutasuna eta kooperatibako bazkideen ezaugarriak kontuan harturik, kooperatibako batzarrean hartzen ziren erabakiak birplanteatzea erabaki zuten, eta Fundazioaren esku geratzea enpresa-jarduerarekin zerikusia duten erabakiak.

Mondragoneko kooperatibismoaren begiradatik aldaketa horrek konnotazio oso garrantzitsuak ditu, langile bazkideen figura desagertzen baita. Mondragoneko kooperatibismoaren ezaugarri berezietakoa da sektore guztietan langile bazkideak egitea. Hau da, lan elkartuko kooperatiben logika kooperatiba mota guztietara aplikatzea. Adibidez, Eroski kontsumo-kooperatibak, langile bazkideak ditu Batzarrean eta Kontseilu Errektorean. Era berean, Euskadiko Kutxa-Caja Laboralak ere bazkide langileen presentzia du Batzarrean eta kontseilu Errektorean. Kasu azterketa honek islatzen duenez, Fagedan proiektuaren zentzu sozialari ema-

ten diote garrantzi handia, baina bazkide-langile figurari ez diote ematen Mondragonen ematen zaion garrantzia.

Guretzat ez da hain garrantzitsua langile bazkide figura, proiektuaren izaera soziala bermatzea da guretzat zentrala. (E.1)

Bazkide langileak ezabatzeko hautuak inoiz ez luke lekurik izango Mondragoneko kooperatibetan, oinarrizko printzipioen aurkako erabakia litzateke. Nolanahi ere, bi esperientziek partekatzen dute izaera sozioenpresariala duten egitasmoen gobernantza eredu hobetzeko eta berritzeko nahia. Mondragoneko kooperatibetan ere erronka hori zentrala da, eta, besteak beste, honako aspektu hauetan zehazten da: organoen ikuspegi sozioenpresariala sakontzea, ardurak dauzkaten pertsonen gaitasun tekniko eta kooperatiboa sendotzea, balio kooperatiboetan oinarrituriko kultura elikatzea, proiektu kolektiboarekiko erantzukizun kultura indartzea, balio kooperatiboa oinarri duen gobernantza eredu efikaza garatzea, eta abar.

Begirada horretatik, interesgarria da Fageda arlo instituzionalean bere burua nola ari den berrasmutzen. Euren helburua da enpresa konplexua kudeatzeko eta proiektuaren «bihotza» zaintzeko balio duen gobernantza eredu sortzea. Gaur egungo erronka eta dilemei erantzuteko balioko duen berrikuntza instituzionala ari dira egiten, eta hori, norbere ekarpen eta kontraesanekin, oso interesgarria da.

Hirugarrenik, ziklo berri hau oso sortzailea ari da izaten proiektuaren dimentsio sozialaren garapenean ere. Adibide gisa, 2019an *El Faig de La Fageda* sortu dute, bazterkeria soziala jasateko arriskuan dauden beste kolektibo sozial batzuk ere lan-munduan txertatzeko (immigranteak, genero-indarkeria jasan duten emakumeak, iraupen luzeko langabeak, ikasketarik gabeko gazteak, eta abar). Proiektu honekin bazterkeria arriskuan dauden kolektibo berrietara hedatu dute Fagedaren helburua.

Gaur egun, enpresa gehienak gizarte erantzukizuna eta iraunkortasun planak ari dira txertatzen euren kudeaketan. Enpresak balio etikoak izan behar diren ideia zabaldu egin da enpresa kapitalisten munduan. La Fagedaren bereizgarri interesgarriena da enpresaren gizarte funtzioa ulertzeko modua «erantzukizun sozial enpresariala» kontzeptutik askoz harago doala. Proiektuak helburu soziala du, eta enpresa helburu hori lortzeko bitarteko gisa ulertzen dute. Helburu soziala enpresa-jardueraren erdigunean dute, hori da proiektuaren iparrorratz nagusia, eta horrek eragin du enpresa egiteko eta enpresa izateko modu berezia. Ikuspegi hori erabat bat dator Arizmendiarietak enpresa kooperatiboa ulertzeko zeukan moduarekin, eta erabat bat dator enpresa kooperatiboak beren gizarte funtzioa ulertzeko duten moduarekin.

4. Ondorioak

Zer du interesgarririk Fagedak Mondragoneko kooperatibismoarentzat? Haien ispiluan begiratu eta Mondragoneko esperientzia kooperatiboaz hausnartzeko balio dezake? Jarraian, testuan zehar garatu ditugun hiru gogoeta azpimarratuko ditugu.

Lehenik, Fagedaren oinarrizko ideia da lana dela pertsona gisa garatzeko dugun baliabiderik garrantzitsuenetakoa, eta gakoa «zentzua duen lana» sortzea dela. Mondragonen errealitatetik begirata, kontzeptu horrek galdera hauek iradoki dizkigu: enpresa bat kooperatiba izatea nahikoa al da bazkideek eguneroko lanari zentzua aurkitzeko? Sakonago begiratu gero, zer behar du izan enpresa kooperatibo batek: pertsonetan oinarritutako enpresa-proiektua, ala, enpresan oinarrituz, pertsona eta gizarte kooperatiboagoak garatzeko proiektua? Nola gauzatu praktikan ekuazio hori?

Ildo horretatik, interesgarria da Fagedan «pertsona sailari» esleitzen dizkioten eginkizunak. Ohiko administrazio eta kudeaketa-zereginak ez ezik, kooperatiban pertsonak beren gaitasunak garatzeko testuinguruak sortzeko eginkizuna dute. Pertsonen saila ulertzeko modu oso interesgarria da; munduko enpresarik aurreratuenak norabide horretan ari dira, eta, hain zuzen ere, guztiz bat dator enpresa humanizatzeko eta langileak lanaren emaitzaren arduradun bilakatzeko kooperatibismoaren aspirazioarekin.

Bigarrenik, La Fagedako zenbait gertaerek balio dute bazkideek proiektu kooperatiboan duten rolari buruz hausnartzeko. Funtsezko gaia da, eta kasu-azterketa honek galdera hauek iradoki dizkigu: proiektu kolektiboaren zaintzarekin zorrotzagoak izateak talka egin lezake bazkide batzuen kooperatibismoa ulertzeko moduekin? Zer egin behar da bazkide kontzientegoa eraikitzeko?

Ildo horretatik, LANKI ikertegiak azpimarratzen du hausnarketa eta hezkuntza kooperatiboa funtsezkoak direla proiektu kooperatiboak garatzeko. Zein da kooperatiba bakoitzaren errealitatea? Barneratuta al dauka hezkuntza kooperatiboa kudeaketa sisteman? Badu urrutira begirako ikuspegia duen hezkuntza kooperatibo estrategiarik ala noizbehinka ekintza puntualak egitera mugatzen da? Organoetan hausnartzen al da balio kooperatiboak enpresa estrategiatan nola egikaritu daitezkeen? Halako galderak presente izan behar dute kooperatibatako organoetan, norbere errealitateari erantzuteko.

Hirugarrenik, La Fagedak erakusten du kooperatiba gizartea eraldatzeko egitura gisa irudikatzea gako garrantzitsua dela proiektuari zentzua emateko, bazkideek kooperatiben diferentziala sentitzeko, pertenezia sentimendua elikatzeke, eta proiektuarekiko erantzukizun kultura sendotzeko. Lanki ikertegiak (Mondragon Unibertsitateko kooperatibismoaren ikertegiak) beti azpimarratzen du kooperatibak proiektu sozioenpresa-

rial gisa pentsatu eta kudeatu behar direla. Batetik, behar-beharrezkoa dela ekonomikoki jasagarriak eta errentagarriak izatea; bestetik, ezinbestekoa dela balio eta logika kooperatiboetan sakontzea, eta enpresa-proiektua helburu sozial, humano eta ekologiko zabalagoarekin konexioan jartzea.

Azterketaren arabera, La Fageda eta Mondragon ez datoz bat kooperatiba-ereduari ematen dioten garrantziarekin, are gutxiago bazkide langile rolari ematen dioten garrantziarekin. Aitzitik, inspiratzailea da Fagedan nola mantendu duten proiektuaren erdigunean beren xede sozial eta humanista.

Artikulu honetan jaso ditugu Fagedaren azterketan identifikatu ditugun gako interesgarriak, betiere Mondragoneko esperientzia kooperatiboaren begiradatik eginak. Aipatu moduan, Mondragoneko kooperatibak hobetzeko modu berriak hausnartzeko helburuarekin egin dugu kasu azterketa hau, eta lerro hauetan jaso ditugu emaitzak.

Bibliografia

- Azurmendi, J. (1984). *El hombre cooperativo*. Mondragón: Caja Laboral Popular.
- Bengoetxea, A., Enciso, M. eta Uriarte L. (2021). *Relato sobre la economía social en el País Vasco*. Madrid: Editorial Dykinson, S.L.
- Chancel, Lucas (2022). *Desigualdades insostenibles*. Madrid: Los libros de Catarata.
- Fageda Fundació (2019). *Informe Anual de Gobierno Corporativo*.
- Fageda Fundació (2020). *La Fageda i el ser context*.
- Fageda (2021). *Dossier Sostenibilidad Premsa*.
- Gonzalez, D. (2013). *La Fageda. Historia de una locura empresarial social y rentable*. Barcelona: Editorial Comanegra.
- MONDRAGON (2016). *Etorkizuneko Mondragon* (barne ponentzia).
- MONDRAGON (2021). *Politika sozio-empresariala 2021-24* (barne ponentzia).
- Ortega, I. eta Loyola, A. (2018). *Territorio, retos y cooperativismo*. Eskoriatza: Instituto de Estudios cooperativos Lanki-Mondragon Unibertsitatea.
- 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. eta Gallo, I. (2014). *David contra Goliat. Decisiones comerciales en La Fageda*. Barcelona: IESE Business School-Universidad de Navarra.
- Udaondo, A., Uriarte, L. eta Loyola, A. (2019). «Enpresa kooperatiboaren beizgarria», *Sartu deitu gabe: EROSKI, 50 urte zurekin (1969-2019)*. Elorrio: Eroski, 52-59.
- Urriolagoitia, L eta Vernis, A. (2014). *La Fageda: el desarrollo de una empresa social*. Barcelona: ESADE Business School-Universidad Ramón Llull.