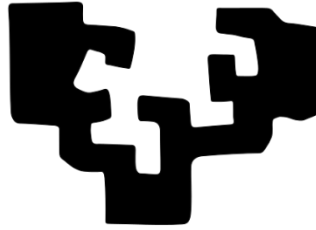


eman ta zabal zazu



Universidad  
del País Vasco

Euskal Herriko  
Unibertsitatea

EUSKAL HERRIKO BERRIKUNTZA ZENTRO  
KOOPERATIBOEN FINANTZAKETA GLOBALIZAZIO  
GARAIAN: IDEKO S.COOP-EN KASUA

GRADU AMAIERAKO LANA

Egilea: Jon Etxaniz Tesouro

Zuzendaria: Anjel Errasti Amozarrain

Data: Donostia, 2019

*Ideko enpresari, bereziki Arkaitz, Izaskun, Ana, Elena, Nekane, Janire eta Pabeni.*

## Laburpena

Lan honen helburua, globalizazio garai honetan berrikuntzak eta ikerketa teknologikoak duten garrantzia aztertzeaz eta analizatzeaz gainera, ikerketa eta garapenera dedikatzen diren Euskal Herriko kooperatibak diren zentro teknologikoen finantzaketa iturriak aztertzea izango da. Izan ere, ikerketa zentro hauek irabazi gabeko enpresak izatean, kanpo finantzaketarekiko duten menpekotasuna handia da, lanean ikusiko dugun bezala.

Berrikuntza eta globalizazioaren arteko loturan, batak bestean izandako eraginak aztertu dira, eta zentro teknologikoak diren kooperatiba euskaldunek garai berri honetan jokaturiko papera modu hobe batean ulertzeko asmoz, gizarte-ekonomiaren inguruan ere hausnarketa bat egin da. Gainera, Mondragon Kooperatibaren barruan aztertu nahi den Ideko Kooperatiba non kokatzen den azaldu nahi izan da, nahiz eta ikuspuntu orokor batekin egin, korporazio konplexu bat delarik.

Finantzaketaren atalean, iturri ezberdinak aztertu dira, alde batetik, enpresa pribatuengandik jasotako finantzaketa azpimarratzen da, eta beste alde batetik, noski, administrazio publikoek emandakoa, kasu honetan, Gipuzkoan kokaturiko enpresa bat denez, Foru Aldunditik, Eusko Jaurlaritzatik, Espainiatik eta Europar Batasunetik lortuko dira kanpo finantzaketa horiek.

Honekin, kanpo-finantzaketak ikerkuntza eta garapenera bideraturiko enpresetan duen eragina aztertuko da, zenbait ratio eta adierazle mikroekonomiko analitatzuz, hau guztiarekin ondorio orokor batzuetara iristeko asmoz, globalizazio garaiko berrikuntzarako finantzaketaren garrantzia aztertzeko.

*Hitz-gakoak: Globalizazioa, Berrikuntza, Teknologia, Kooperatiba, Kanpo-finantzaketa*

## Resumen

El objetivo principal de este trabajo, aparte de analizar la importancia de la innovación y la investigación tecnológica en esta era de la globalización, consiste en hacer una investigación sobre la financiación de los diferentes centros tecnológicos que funcionan como cooperativas en el País Vasco. Esto tiene especial interés, partiendo de la idea de que los centros tecnológicos son entidades sin ánimo de lucro, por lo que la financiación externa tiene especial importancia a la hora de poder llevar a cabo sus determinadas tareas.

Al analizar la innovación dentro de la globalización, se ha hecho una investigación acerca de cómo se relacionan, y los efectos que pueden llegar a tener el uno con el otro. Para ello, me he centrado en el caso de las cooperativas vascas que funcionan como centros tecnológicos, haciendo mención, por supuesto, a lo que significa la economía social en esta era. Además, al ser Ideko una cooperativa perteneciente a la Cooperativa Mondragón, se ha tratado de explicar el funcionamiento de un sistema tan complejo como es el grupo, aunque de una forma un tanto simple.

En cuanto a la financiación, se han analizado diferentes fuentes de donde provienen. Por un lado, se ha estudiado la financiación a mano de las empresas privadas, ya sean del grupo o no, por otro lado, la que proviene de la administración pública. En este caso, al ser Ideko una empresa guipuzcoana, puede recibir subvenciones de la Diputación Foral, Gobierno Vasco, Gobierno de España o Unión Europea.

El principal objetivo de esta investigación es analizar hasta qué punto es crucial la financiación exterior en los centros tecnológicos. Para ello, se ha hecho uso de diferentes ratios financieros e indicadores microeconómicos. Todo esto, para llegar a la conclusión de la importancia que puede tener la financiación a la innovación en esta era de la globalización.

*Palabras clave: Globalización, Innovación, Tecnología, Cooperativa, Financiación exterior*

#### Abstract

Apart from analysing the importance of innovation and technological research on the era of the globalization, the aim objective of this work is to investigate about the financing system of the cooperatives of the Basque Country, that are also technological centres. This is of special interest, due to the fact that technological centres are non-profit entities, so external financing is really important for them to continue their work on the correct way.

In this work innovation and globalisation are analysed to end up with the idea of what have each of them done for the other one. For this idea, the work is focused on Ideko Cooperative, so it gives the opportunity to investigate from the view of the social economy. Apart from this, as Ideko is a member of the Mondragon Corporation, the work explains on a simple way how these types of organisations can exist on a proper way.

When investigating about financing, the work is focused on the different sources that grants come from. On the one hand, there are the private enterprises, that can be from the same group as Ideko, or just project alliances. On the other hand, there is the public administration, that, on the case of Ideko, as an enterprise from Gipuzkoa, can receive grants from the Provincial Government, Basque Govern, Spanish Govern or European Union.

The main objective of this research is to analyze the extent to which external financing in technological centers is crucial. For this, different financial ratios and microeconomic indicators have been used. All this, to conclude the important of financing technological research in this globalization era.

*Keywords: Globalization, Innovation, Technology, Cooperative, External financing*

# AURKIBIDEA

IRUDIEN AURKIBIDEA.....	7
1.KAPITULUA: SARRERA: LANAREN HELBURUA, METODOLOGIA ETA EGITURA .....	8
2.KAPITULUA: GLOBALIZAZIOA.....	10
2.1. GLOBALIZAZIOAREN KONTZEPTUA GAUR EGUN .....	10
2.2. GLOBALIZAZIOAREN IKUSPUNTU ETA EZAUGARRI NAGUSIAK .....	11
2.3. GLOBALIZAZIOAREN BULTZATZAILE NAGUSIAK.....	13
3.KAPITULUA: GIZARTE EKONOMIA ETA KOOPERATIBAK.....	16
3.1. ZER DA GIZARTE EKONOMIA?.....	16
3.1.1. GIZARTE EKONOMIAREN ETA KOOPERATIBISMOAREN SORRERA .....	17
3.2. KOOPERATIBAK ETA KOOPERATIBISMOA.....	18
3.2.1. KOOPERATIBEN KONTZEPTUA GIZARTE-EKONOMIAREN BARRUAN.....	18
3.2.2. KOOPERATIBAK ETA GLOBALIZAZIOA .....	20
4.KAPITULUA: EUSKAL HERRIKO BERRIKUNTZA ZENTROEN ALIANTZEN ANALISIA .....	21
4.1. IK4-REN DISOLUZIOA ETA BRTA-REN SORRERA .....	21
4.2. EUSKAL HERRIKO BERRIKUNTZA ZENTROEN FINANTZAKETA .....	23
4.2.1. EUSKO JAURLARITZAK ESKAINIRIKO FINANTZAKETA.....	23
4.2.2. ESPAINIAR ESTATUAK ESKAINIRIKO FINANTZAKETA .....	24
4.2.3. EUROBAR BATASUNAK ESKAINIRIKO FINANTZAKETA .....	29
5.KAPITULUA: MONDRAGON KOOPERATIBA ETA IDEKO S.COOP .....	33
5.1. MONDRAGON KOOPERATIBAREN SORRERA .....	33
5.1.1. DANOBAT TALDEA GLOBALIZAZIOAN .....	38
5.2. IDEKO TEKNOLOGIA ZENTROA.....	39
5.2.1. IDEKOREN HELBURU SOZIALA ETA EZAUGARRI NAGUSIAK .....	39
5.2.2. IDEKOREN INGURUKO BAZKIDEAK .....	40
5.2.3. EGITURA ORGANIKOA ETA HONEN FUNTZIONAMENDUA .....	41
5.2.4. ERREGIMEN EKONOMIKOA.....	44
6.KAPITULUA: KANPO FINANTZAKETAREN KUDEAKETA IDEKO TEKNOLOGIA ZENTROAN .....	45
6.1. DIRULAGUNTZAK LORTZEKO EGIN BEHARREKO EGINKIZUNEN MAPA .....	45
6.1.1. DIRULAGUNTZAK KUDEATZEKO IDEKON ERABILTZEN DEN PROIEKTU PLANA .....	45
6.2. PROZESU OSOAREN ANALISIA: IDEIA SORTZEN DENETIK DIRULAGUNTZA LORTZEN DEN ARTE .....	49
6.3. DIRULAGUNTZEN GARRANTZIA IDEKO S.COOP ENPRESAN .....	51
6.3.1. ZENBAIT PROIEKTUREN LANKIDETZAK MUNDU-MAILAN.....	51
6.3.2. PROIEKTU BATZUEN ADIBIDEAK.....	52
6.4. IDEKOREN EGITURA FINANTZARIOAREN ANALISIA DIRULAGUNTZEN IKUSPUNTUTIK .....	54

6.4.1. BALANTZEAN AURKI DAITEZKEEN ZENBAIT BEREZITASUN .....	54
6.4.2. EKITALDIKO EMAITZAN DIRULAGUNTZEK DUTEN PORTZENTAIAREN ANALISIA .....	61
6.4.3. DIRULAGUNTZEK RATIO FINANTZARIOETAN DUTEN INPAKTUAREN ANALISIA .....	62
7.KAPITULUA: ONDORIOAK ETA IRITZI PERTSONALA .....	66
7.1. ONDORIOAK .....	66
7.2. IRITZI PERTSONALA.....	69
BIBLIOGRAFIA .....	70

## IRUDIEN AURKIBIDEA

Irudia 1: COXEN HIRU MAILAKO HIERARKIA.....	13
Irudia 2: IK4 ALIANTZAREN IRABAZIEN JATORRIA .....	21
Irudia 3: EUSKAL AUTONOMIA ERKIDEGOKO TEKNOLOGIA ZENTROAK.....	22
Irudia 4: CDTIK EMANDAKO DIRULAGUNTZAK SEKTOREKA.....	25
Irudia 5: CDTIren FINANTZAKETA ETA OPERAZIO KOPURUAREN ARTEKO KONPARAKETA AUTONOMIA ERKIDEGOETAN-€tan (2018) .....	26
Irudia 6: AUTONOMIA ERKIDEGOEK OPERAZIOKA JASORIKO FINANTZAKETA CDTI-REN ESKUTIK .....	27
Irudia 7: PEARSONEN KORRELAZIOA FINANTZAKETA ETA OPERAZIOAK KONPARATZEKO .....	28
Irudia 8: H2020 FINANTZAKETA AUTONOMIA ERKIDEGOKA .....	30
Irudia 9: H2020 PROIEKTUKO EUSKAL ENTITATE GARRANTZITSUENAK FINANTZAKETAREN ARABERA ORDENATUAK .....	31
Irudia 10: MONDRAGOIKO KOOPERATIBA TALDEAREN SALMENTEN EBOLUZIOA (MILLIOI PESETA) .....	34
Irudia 11: KOOPERATIBA TALDEAREN SALMENTEN EBOLUZIOA (MILLIOI PESETA) .....	36
Irudia 12: MONDRAGON KOOPERATIBAREN EGITURA (DANOBAT TALDEAREN IKUSPEGITIK)...	37
Irudia 13: DANOBAT TALDEAREN PRESENTZIA MUNDU-MAILAN.....	38
Irudia 14: IDEKOKO BAZKIDEEN BOTO KOPURUA .....	42
Irudia 15: IDEKOREN DIRULAGUNTZEN KUDEAKETA PROZESUA .....	45
Irudia 16: PLANGINTZAREN 3 FASEAK.....	46
Irudia 17: PROIEKTU PLANAREN ADIBIDEA .....	47
Irudia 18: DIRULAGUNTZAREN KUDEAKETA OSOAREN LEHEN FASEA.....	49
Irudia 19: DIRULAGUNTZAREN KUDEAKETAREN LEHEN FASEA .....	50
Irudia 20: IDEKOREN LANKIDETZA EZBERDINAK MUNDU-MAILAN .....	51
Irudia 21: IKUSKARITZARAKO IDEKON ERABILTZEN DEN MAKINA .....	52
Irudia 22: LASERREZKO FABRIKAZIORAKO ETA KONPONKETARAKO MAKINA .....	53
Irudia 23: GURPILAK NEURTZEKO SISTEMA AURRERATUA .....	53
Irudia 24: IDEKO S.COOP-EN 2018. URTEKO BALANTZEA .....	54
Irudia 25: JASOTAKO DIRULAGUNTZEN KONTUA .....	55
Irudia 26: KAPITAL DIRULAGUNTZEN KONTUAREN BANAPENA.....	55
Irudia 27: ZENBAIT EKITALDITAN BANATU BEHARREKO SARREREN KONTUAREN BANAPENA...56	
Irudia 28: PERTSONAL GASTUAK JUSTIFIKATZEKO CDTIREN TXANTILOIA .....	57
Irudia 29: MATERIALEN GASTUAK JUSTIFIKATZEKO CDTIREN TXANTILOIA .....	57
Irudia 30: KOSTU EZ-ZUZENAK JUSTIFIKATZEKO CDTIREN TXANTILOIA.....	58
Irudia 31: PROFIT KONTUAREN GARAPENA .....	59
Irudia 32: COFIP KONTUAREN GARAPENA .....	60
Irudia 33: NEGOZIO ZIFRAREN ZENBATEKO GARBIAREN BANAPENA.....	61
Irudia 34: NEGOZIO ZIFRAREN ZENBATEKO GARBIAREN GARAPENA.....	62
Irudia 35: MANIOBRA FONDOAREN GARAPENA .....	64

# 1. KAPITULUA: SARRERA: LANAREN HELBURUA, METODOLOGIA ETA EGITURA

Euskal Herrian, baditugu zenbait berrikuntza zentro ezberdin, gaur egun berebiziko garrantzia hartzen ari direnak, ikerlari euskaldun eta baita kanpotar askoren lantegi bilakatu direnak. Gaur egungo teknologien inguruan hitz egiten dugunean, etengabeko berrikuntza datorkigu burura, eta noski, teknologia berriak aurrera ateratzeko enpresa konbentzionalak benetan beharrezkoak dira, baina askotan, nabarmenki, teknologia zentroein protagonismoa kentzen diete teknologiaren erraldoi horiek.

Lan honen helburua, gaur egungo globalizazio garai honetan Euskal Herriko teknologia zentro kooperatiboen finantzaketa aztertzea da. Honetarako, Ideko S.Coop teknologia zentroan jarriko dugu arreta. Helburu honetara iristeko, zenbait azpi helburu ezarri dira. Hasteko, globalizazioan berrikuntzak zein garrantzi duen aztertuko da, eta honekin batera, gizarte ekonomiako entitateak eta bereziki kooperatibak egoera honen aurrean nola jokatu duten ikusiko da. Euskal Herriari erreparatu nahian, bertako teknologia zentroek erabil ditzaketan finantzaketa-iturri ezberdinak ikertuko dira. Honen ostean, Ideko teknologia zentroari erreparatuz, bertan finantzaketa-iturri ezberdinek duten garrantzia aztertuko da, bere jardueran eta egitura finantzarioan duen eragina ikusi ahal izateko.

Lana burutzeko informazioa, iturri ezberdinetatik lortu bada ere, bi talde handitan bana daitezke: alde batetik, informazio-iturri bibliografikoak daude, hemen, autore ezberdinen liburu, artikulua edo web-orriak erabiltzen dira; eta beste alde batetik, elkarrizketa eta behaketa bidez lorturiko informazioa dugu, era praktikoago batean lortzen direnak. Nire kasuan, Ideko teknologia zentroan bi urtez praktiketan egon naizenez, 2018. urtean dirulaguntzen kudeatzailearen laguntzaile gisa eta 2019. urtean lan hau burutzen, elkarrizketa eta behaketa enpresan bertan garatzeko aukera izan dut.

Globalizazioaren atalean, azterketa teorikoa egin dut, autore errekonozituen liburu edo aldizkari ezberdinak erabiliz. Izan ere, mundu-mailan eragiten duen gertakari bat da globalizazioa, eta honen inguruko nahi beste informazio dago. Hala ere, berrikuntzara bideraturiko ikuspegia emateko, bilaketa zehatzago bat egitea beharrezkoa izan da.

Hurrengo atal batean, gizarte ekonomia eta kooperatibak aztertzerako garaian, iturri bibliografikoak erabili ditut gehienbat. Hemen ere autore errekonozituen liburu ezberdinak erabiliz, web-orri eta artikuluekin batera. Baina, kooperatibei Euskal Herriko ikuspegi bat emateko asmoz, bertako zenbait autoreren dokumentuak ere erabili ditut, kooperatibismoa mundu-mailan ezberdina izan ohi delako.

Finantzaketa-iturriak ikertzerako garaian, autoreak alde batera utzi ditut, eta organismo publiko ezberdinen web-orrietan dagoen informazioaz eta urtero argitaratzen dituzten txosten ezberdinez baliatu naiz. Euskal Herriko informazioa SPRIren webgunetik atera dut gehienbat, Espainiak eskainiriko finantzaketa aztertzerako orduan CDTIren webgunea eta Europar Batasuna ikertzerako garaian HORIZON 2020 programaren webgunea, gehienbat.



Ondorengo blokean, Ideko Teknologia Zentrora hurbilduz doa lana, iturri bibliografikoak eta elkarrizketak bateratuz hasiera batean. Mondragon Kooperatibaren inguruko historia eta bestelako datu esanguratsuak ematerako garaian, autore ezberdinen artikulak erabili ditut, taldearen webgunearekin batera. Idekoren kasuan, aldiz, enpresako estatutuak eta elkarrizketa pertsonalak erabili ditut. Elkarrizketa hauek ez dira modu formal batean eman, lana aurrera joan den heinean egin baitira. Elkarrizketa gehienak finantzetako zuzendariarekin eginikoak izan dira, bera izan baita nire lanaren jarraipena egin duena enpresaren barruan. Estatutuak lortzearekin batera, bere azalpenak jaso ditut, eta sorturiko galderak erantzuten lagundu dit, hitz asko teknikoak eta niretzako ezezagunak izan baitira hasiera batean. Hala ere, finantzetako departamenduko gainontzeko langileekin ere elkarrizketa informalak izan ditut zalantzaren bat izan dudana bakoitzean.

Azkenengo blokean, Ideko teknologia zentroan dirulaguntzak nola kudeatzen diren eta hauek enpresan duten eragina aztertzea izan da helburua. Honetarako, iturri bibliografikoa finantza analisia egiterako orduan, adierazleen inguruko informazioa lortzeko soilik erabili dut. Gainontzekoan, elkarrizketak izan ditut berriro ere finantzetako zuzendariarekin, eta artxiboko zenbait dokumentu lortzeko aukera eman dit, honen inguruko zalantzak argituz baita ere.

Zaila da elkarrizketetan pasa dudana denbora kontabilizatzea, gehienetan modu informalean eman baita. Hala ere, egia da finantzetako zuzendariak agenda beteago bat duenez, askotan biltzeko orduak finkatu egin ditugula, lana nola doan jakiteko, galderak erantzuteko eta informazio gehiago emateko. Gainera, 2018. urtean eginiko praktikak ere lan hau burutzean benetan erabilgarriak izan direla aipatu nahi dut, eta termino asko niretzat berriak ez izateak ere asko lagundu dit lanaren ildo jarraitzerako garaian.

## 2. KAPITULUA: GLOBALIZAZIOA

### 2.1. GLOBALIZAZIOAREN KONTZEPTUA GAUR EGUN

Etengabe entzuten dugun terminoa da globalizazioarena, bai telebista, irratan, interneten... Baina zer da zehazki globalizazioa? Ez da erraza definizio zuzen eta zehatz bat ematea, izan ere, autore asko izan dira azken urte eta hamarkadetan zehar honi buruz idazten eta ikertzen aritu direnak, eta askoren artean ika-mika ugari sortu dira. Hala ere, modu global eta orokor batan azaltzeko ahalegina egingo dut, kritiketan gehiegi sartu gabe. Izan ere, garrantzitsua izango da globalizazioa ulertzea ondoren azalduko ditugun dirulaguntza sistemak testuinguruan jartzeko. Honela, ikusiko dugu, batez ere erakunde supranazionalak laguntzak lortzeko, Europar Batasuna izan daitekeen bezala, garrantzitsua dela kooperazioa nazioarteko beste entitate, erakunde, unibertsitate... batzuekin egitea. Gero ikusiko ditugun adibideetan konturatuko gara kanpoko subjektuek ere garrantzi handia dutela.

Esan bezala, definizio asko daudenez, guk pare bat analizatuko ditugu. Jose Luis Sampedro idazle eta ekonomialari espainiarrek, honela definitu zuen: *“Constelación de centros con fuerte poder económico y fines lucrativos, unidos por intereses paralelos, cuyas decisiones dominan los mercados mundiales, especialmente los financieros, usando la más avanzada tecnología y aprovechando la ausencia o debilidad de medidas reguladoras y de controles públicos”* (Sampedro, 2002).

Aurreko definizioa ikertuz, botere ekonomikoa handiek globalizazioarekin eragin zuzena dutela ondoriozta dezakegu. Gainera, botere ekonomiko handi hauek dira munduko ekonomia-merkatuetan agintea dutenak, hor esan bezala, alderdi finantzarioan batez ere. Izan ere, askotan entzunda dugu gaur egun enpresa handiek gobernuek baino gehiago agintzen dutela. Honetarako, ekonomia irekiaz eta teknologia aurreratuenaz baliatzen dira. Mugimendu bat izango balitz bezala interpreta dezakegu, beraz, globalizazioa. Mugimendu hau enpresa edo erakunde handi eta boteretsuek ordezkatzen dute, izan ere, hauek dira gehien esportatzen eta inportatzen dutenak, honegatik, interesa dute trukerako erraztasunak egon daitezen, hau da, mundu mailan lana egin dezaten, nahiz eta estatu ezberdinak izan, aparteko muga-zerga edo beste edozein zailtasun saihesteko asmoz. Honetarako, CETA, TTIP eta TISA bezalako mundu mailako erakundeekin izaten dute harreman zuzena, juridikoki zalantzaz betea egon arren.

Prestigiosz beteriko Stanfordeko Unibertsitatea ere globalizazio terminoaren inguruan jorratzen da. Hemengo adituek diotenez, azkenaldian eztabaidaz beteriko gaia da, eta esaten dutenez, hainbat ideiarekin lotu dezakegu kontzeptua. Esaterako, jakina da globalizazioa defendatu edo kontrolatzen dutenek, interesa dutela mundu mailako ekonomian, eta honek liberalismo klasikoaren bidea jarraitzea nahi dute, hau da, merkatu librea edo ekonomiaren liberalizazioa. Bestalde, mendebaldearen boterea nabarmendu nahi dute, “westernization” edo “americanization” kontzeptuekin ezaguna dena ere, eta ekonomian, kulturen eta politikan eragina izatea bilatzen da, Ameriketako Estatu Batuek (gehienbat) jarraitzen duten bidearekin. Beste helburuetako bat, unibertsitatearen adituek diotenez, ordena politiko global bat sortzea da liberalismoaren oinarriekin nazioarteko zuzenbidean, teknologia berrien bultzadarekin bat eginez (interneten eboluzioa). Gaur egun, gainera, hazten ari diren korrante eta zenbait ideologiarekin talka egiten du globalizazioak, esaterako, nazionalismoaren eta

populismoaren hazkundearekin, eta honen adibide dira mundu-mailako zenbait presidente edo lehen ministro: esaterako, Recep Erdoğan Turkiako presidentea, Poloniako lehen ministroa den Mateusz Morawiecki, Hungariako homonimoa den Viktor Orban, edo Amerikako Estatu Batuetako presidentea, Donald Trump (Scheuerman, 2018).

Baina agian, definizio argiena Europar Kontseiluko Batzar Parlamentarioak ematen duena da: *“La globalización puede ser descrita como la cada vez mayor integración económica de todos los países del mundo como consecuencia de la liberalización y el consiguiente aumento en el volumen y la variedad de comercio internacional de bienes y servicios, la reducción de los costos de transporte, la creciente intensidad de la penetración internacional de capital, el inmenso crecimiento de la fuerza de trabajo mundial y la acelerada difusión mundial de la tecnología, en particular las comunicaciones”* (Council of Europe, 2010).

Hala ere, definizioak inportantzia gutxi dauka, benetan zer den ulertzea irekia eta agian zaila bada ere, bere eraginak neurtzea errazagoa da, eta horrek benetako esanahia apur bat hobeto ulertzen lagundu dezake. Argi dago, gauza ia denek bezala, alde onak eta txarrak dituela. Globalizazioa, giza eskubideei atentatu bezala hartu ohi da askotan. Esaterako, globalizazioan, lehen sektoreak lan egiten duten nekazariei gutxiago ordaintzen zaie, eta arazoak handitzen ditu baldintza gogorak ezartzeko, umeen lana izan daitekeen bezala. Hala ere, bide berriak ere zabaltzen dituela diote, eta horrekin giza eskubideak defendatzeko mugimendu ezberdinak sortzen omen dira, merkatu justua lortzeko, umeen lana gutxitzeko eta eskubide unibertsalak garatzeko.

Ekonomian duen eragina analizatuz gero, garbi ikusi dezakegu kapitalismoari zuzenean loturik dagoela, hots, merkatuak automatiko erregulatzen direla esaten duen sinesmenarekin. Globalizazioa defendatzen dutenek diote, mundu osoaren bizi-maila hobetu duela, nahiz eta datu ofizialek esan, aberatsen eta behartsuen arteko diferentzia gero eta handiagoa dela. Globalizazioa merkatuaren garapenarekin eta honen nazioartekotzearekin loturik dago. Hau da, helburu nagusia ondasunen produkzioa eta zerbitzuen prestaketa mundu osora heltzea da, honetarako, nazioarteko barrerak kenduz, muga-zergak txikituz, esportazio eskumenak emanez, inportazio kuotak txikituz... eta kapitalaren eta inbertsioaren erredukzioa sustatuz (Bodemer 1998).

## 2.2. GLOBALIZAZIOAREN IKUSPUNTU ETA EZAUGARRI NAGUSIAK

Globalizazioaren inguruko ikuspuntu nagusiak aztertzeko, nazioarteko ekonomia-politikan aditua den Klaus Bodemerrera jo dezakegu, izan ere, globalizazioaren inguruko bi bertsio nagusi daudela esaten du honek: globalizazioarekiko ikuspuntu optimista dutenek osaturikoa eta ikuspuntu pesimista dutenek osaturikoa. Bertsio pesimista bat duen jendearekin hasita, hauek diote, Marxek eta Hilferdingek eginiko aurreikuspenen egiaztapena dela, hots, kapitalaren agintea, inperialismoa eta gutxiengoaren boterea gehiengoekiko. Beraz, ikuspuntu hau duen jendearen aburuz, globalizazioak sortzen dituen tokiko kompetentziak eta desokupazioak, gizarteko arazoan aurrean estatuak duen ahalmena murrizten dute, hau da, euren garapenak soilik du garrantzia, gainontzekoa bigarren maila batean dago kokaturik.

Bigarren bertsioak, jende optimistarenak, aktore berriek duten aukera azpimarratzen du, izan ere, hauek diotenez, aukera berriak daude jende berriaren aberastasun eta hazkunde ekonomikorako. Beraz, hauen ustez, globalizazioak produkzioa eta merkatuak

garatzen ditu, mundu mailan irabaziak sortzeko asmoz, baina nazio mailako aberastasun banaketa larritzen duela onartzen dute. Bodemerrek, globalizazio terminoa modu ezberdinetan interpretatzen zela ikusirik, ondorengo ezaugarriak ondorioztatu zituen globalizazioaren inguruan (Bodemer, 1998):

-Globalizazioa ez da ezer berria, aurretik egondako transakzioen egonkortzearen jarraipena da, orain arte nazioartekotze prozesuen barruan sartu direnak.

-Globalizazioaren terminoak teknologian eta ekonomian du oinarria. Globalizazioak eginiko aurrerapenak finantzetan, merkatuan, produkzioan, zerbitzuetan eta informazioan eman dira.

-Sinesmen orokorrak esaten du, globalizazioak sorturiko esparruetatik alde egiten duen edonork porrota soilik lortuko duela.

Sinesmenak aztertu ostean, ezaugarri nagusiak eta hauen kontraesanak zeintzuk diren azter dezakegu, gainera, kooperatibek mugimendu edo garai honetan jokatzeko duten papera ere azter daiteke. Rodolfo Cerdas filosofo Costarricarrak, hurrengo ezaugarriak ondorioztatzen ditu globalizaziotik (Cerdas, 1999):

-Batetik, ezaugarri planetarioa azpimarratzen du, hau da, leku jakin batean gertatzen dena mundu-mailara zabaltzen dela globalizazioarekin.

-Bigarren, bere kondizio unibertsala, hots, gizarteak lantzen dituen esparru guztietarako balio du.

-Bere ezaugarri asimetrikoa ere azpimarratzekoa da, hau da, globalizazioak ez du esanahi berdina beti, gertakizuna eta horren esparrua analizatu behar da.

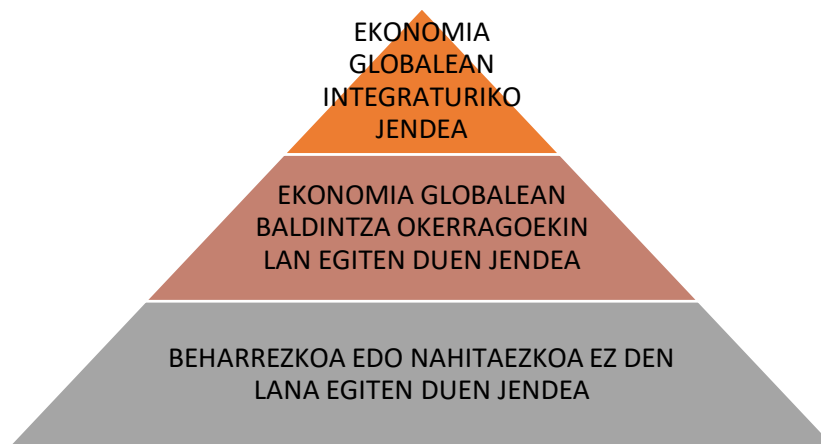
-Globalizazioa ere, identitate ezberdinarekin aritzen da kokapenaren arabera. Boterea eta eragina, modu ezberdinean banatzen dira, garapen ekonomikoa, botere militarra, eta kulturari erreparatuz.

-Aagian interesgarriena, globalizazioak zer egingo duen aurretik jakitea ezinezkoa dela da. Irismena eta efektuen esanahiak ulertzea eta hauen aurreikuspen bat egitea ez da erraza.

Hala ere, lehen esan bezala jende asko dago globalizazioaren kontra dagoena, eta honen ildotik Robert W. Cox, zientzia politikoetako irakasleak, hiru kontraesan nagusi azpimarratzen ditu, globalizazioaren inguruan ematen direnak (Cox, 1996):

-Lehenengoak esaten du gizarte-mailako polarizazioa mundu guztian ematen dela, eta polarizazio hau estatuen artean ez ezik, estatu barnean ere ematen da. Honegatik, kanpotik eta herrialde garatuetatik jendeak begi onez ikusteko joera badu ere, hiru mailako hierarkia bat osatzen dela dio W. Coxek. Hierarkiaren goialdean ekonomia globalean integraturiko jendea dago, erdi mailan edo bigarren mailan ekonomia global horretan baldintza okerragoekin lana egiten daudenak kokatzen dira, eta azken mailan, beharrezkoa ez den lana dago, hau da, nahitaezkoa ez dena.

### Irudia 1: COXEN HIRU MAILAKO HIERARKIA



Iturria: Cox eta Sinclair, 1996.

-Bigarren kontraesana estatuen ingurukoa da. Irakasle honek dio botere erregulatzailerik autonomia galtzen dutela estatuak. Hau da, estatuak eta erakunde supranazionalak ekonomia globalaren arauak betetzen dituzte, eta euren helburua estatuaren lehiazteko ahalmena haztea da. Hala ere, norberaren ekonomiak globalizazioaren efektu negatiboetatik babesteko, botereak jaitsiera nabarmena izan dute. Beraz, hemen azpimarratzen da berriro ere enpresa multinazional garrantzitsuek estatuak berak baino botere handiagoa izan dezaketela. Ohikoa da honekin lotuta ere, hauteskunde askotan enpresa garrantzitsuen eskaerak programetan sartzea, izan ere, agintariei enpresa garrantzitsu hauen babesa izatea interesatzen zaie, mundu mailan eragin nabarmena dutelarik. Urrutira joan gabe, Espainiako hauteskundeetan entzun izan dugu IBEX 35 taldeko kideek zer nahiago duten aginterako, euren interesak defendatuz.

-Azken kontraesana, sozietate zibilaren zatiketaren ingurukoa da, izan ere, hau banatzearen aldeko joera izan ohi du globalizazioak. Honela, gizartearen kompetentziak murriztu egiten dira, eta sozietatearen basean dagoen jendearen eta politiko agintarien arteko distantziak handitu egiten dira.

Hau guztia landuz, ez da erraza hala ere globalizazioaren inguruko azalpen zehatz bat ematea. Ikus daitekeen bezala, korronte ezberdin asko daude honen inguruan, eta norberak bere idealekiko gehien hurbiltzen dena hartu ohi du, batzuetan errealitatearekiko gertutasuna eta zilegitasuna galduz.

### 2.3. GLOBALIZAZIOAREN BULTZATZAILE NAGUSIAK

Beraz, badakigu zertan datzan globalizazioak, modu irekian bada ere. Beraz, oraingo honetan, globalizazioaren sortzaile edo bultzatzaileak zeintzuk diren analizatuko dugu. Lehenago bizpahiru bider aipatu ditugu enpresa multinazionalak, izan ere, hauek dira sortzaileak hartzen ditugun erakundeak, baina hauetaz aparte, ikerketa eta garapenerako inbertsioek eta nazioarteko inbertsio zuzenak ere euren papera jokatzen dute mugimendu honetan (Mochón, 2006):

**-Enpresa multinazionalak:** Esan bezala, konpainia multinazionalak instrumentu garrantzitsuenak bilakatu dira globalizazioaren hazkundera eta egonkortasuna lortzeko garaian. Berebiziko garrantzia eduki dute aurrerapen teknologikoa zabaltzeko eta transmititzeko. Konpainia erraldoien zabalkuntzak globalizazioan lagundu du, teknologiak, informatikak eta telekomunikazioek lagundu duten bezain beste. Konpainia

multinazionalak garrantzia eman diote kokapenari, eta erabakiak hartu dituzte enpresa non kokatu aukeratzeko eta ikerketa eta garapenerako gastuak lurralde batean edo bestean egiteko. Erabaki hauek, normalean, multinazionalak ea produktu bat bere egoitzan ekoizten duen ala kanpoan egiten duen, edota filialak ezarriko dituen... erabakitzeko izaten dira. Banakako industriei erreparaturik, salbuespen moduko bat ematen dela dio idazle honek, izan ere, orokorrean nazioartekotze prozesuak modu erraz batean erabakitzen badira ere, badaude industria ibilgetu deiturikoak, non erabaki hau ez den horren erraz hartzen. Adibide bat, industria aeroespaziala da, izan ere, honelako industrietan, produkzioa eta ikerketa eta garapenerako esparrua oso loturik egon behar dira, honegatik, zaila izaten da honelako sektoreko enpresak errenta maila txikiagoa duten lurraldeetara zabaltzea. Izan ere, garraio gastu benetan handiak dituzten enpresak izan ohi dira, eta agian ez zaie komeni kanpora joatea, guztizko gastua handiagoa izan baitaiteke.

Globalizaturik dagoen mundu batean, hau da, merkatuak zabalak direnean eta informazioa, ideiak, errekurtsoak... erraz trukatzeko posible denean, enpresen kokalekuak garrantzi nabari galtzen du, hots, edozein jarduera edozein lekutan burutu daiteke. Hau horrela izateko, "kluster" erako taldeak eman behar dira, hau da, ezaugarri antzekoak dituzten enpresa taldea (Porter, 1990). Merkatuak ez du zertan handia izan behar, garatua izatea da garrantzitsua.

**-Ikerketa, Garapenean eta Berrikuntzan inbertsioa:** Jakituria ez da norabide bakarrean mugitzen, hau da, logikak esaten digu ikerkuntzatik industriara mugitzen dela, baina aurkako norabidean ere ematen dira kasuak. Ikerketaren eta industriaren artean, zabaltze efektua ematen da, hau da, instituzio batetan sorturiko jakintza, beste instituzio baten erabilpenarekin zabaltzen da. Hau, gehienbat, enpresa eta erakunde akademikoetan ematen da, baina horrek ez du esan nahi ikerkuntza zentroetan eta industria sektorean ematen ez denik.

Teknologia berrienarekin ibiltzen diren enpresek ere zenbait arrisku izan ohi dituzte, horien artean ikerketan, garapenean eta berrikuntzan, eta softwarean egin beharreko inbertsioen kostu finkoak daude. Horregatik, teknologia berria ibiltzean nola erabili behar den ere ikertzea oso garrantzitsua bilakatu da, kostu finko hauek gutxitzeko asmoz, honek, aukera ugari sortuz enpresentzat, eta ezberdintzeko puntu benetan garrantzitsu bat bilakatu dela azpimarratu behar da.

**-Atzerriko inbertsio zuzena:** Multinazional handietatik eratorritako atzerriko inbertsio zuzenaren hazkundeak, pribatizazioa eta sektore batzuek jasandako erregularizazio-egarekin batera, estatu askori lagundu die nazioarteko merkatuan tasa handiagoak lortzen, eta teknologia transferentzia areagotzen. Estatuak multinazional ezberdinak erakartzeko duten ahalmena benetan garrantzitsua bilakatu da gaur egun, eta honen laguntzarekin nazioarteko merkatura sartzekoa ere, ahalmen hau are gehiago handituz, estatuak teknologiarekiko sarrera erraza badu.

Ikerketek diote enpresa txiki eta ertainen nazioarteko jarduerak ere hazi egin direla, bi arrazoi nagusi egonik, hauen atzerriko inbertsio zuzena piztu dutenak. Lehenengo arrazoi sinplea da, izan ere, inbertsio hori enpresa mota hauetan txikia bada ere, denen artean enpresa asko dira, eta horregatik inplikaturiko enpresa kopurua handia da. Bigarren arrazoi bezala, erabakitze ahalmena dago, hau da, enpresa txiki eta ertainek errazago aukera dezakete estatu bat, enpresa handiak baino errazago, eta aukeratze

ahalmen horrekin, inbertsio gaietan garatuta dauden estatuak jarri ohi dituzte helburu bezala, honegatik, enpresa hauen kezka nagusia ez da kostu finkoena, baizik eta kokatze ekonomiarena eta zabaltze efektuena.

## 3. KAPITULUA: GIZARTE EKONOMIA ETA KOOPERATIBAK

### 3.1. ZER DA GIZARTE EKONOMIA?

Globalizazioa aztertu ostean, ikusi dugu gure lanaren abiapuntua den berrikuntza honen bultzatzaile nagusietako bat dela. Honekin, pixkanaka ideia ezberdinak lotzen joango gara lanak aurrera egin ahala. Hala ere, berrikuntza hau gure kasuan ez da edonola ematen, ez dugu ahaztu behar geroago aztertuko dugun Ideko Teknologia Zentroa kooperatiba bat ere badela, eta kooperatibak globalizazioan izan dezaketen papera aztertzea ere garrantzitsua da.

Kooperatibismoaren inguruko azterketa zuzen bat egiteko, ezinbestekoa da, lehenago gizarte ekonomiaren inguruan apur bat murgiltzea, izan ere, ildo horretatik dator gaur egun ezagutzen dugun kontzeptu hau. Gizarte ekonomia kontzeptu zabala bada ere, sarrera honen helburua ez da gizarte ekonomia era sakon batean aztertzea, ideia orokor bat izatea baizik, izan ere, lana kooperatibismoan finkatuko da, eta kooperatibek gizarte ekonomiaren barruan paper garrantzitsu bat jokatzen badute ere, ez dira bakarrak.

Gizarte ekonomia, esparru ezberdinetan landu daiteke, baina kasu honetan, nagusiki, hiru esparru nabarmenduko ditugu: EAE, Espainia eta Europar Batasuna, izan ere, aurrerago, Ideko S.Coop-en kasuan murgiltzen garenean, ikusiko dugu kontaktu gehienak hiru esparru hauekin ematen direla, gehienbat legedi eta dirulaguntzen eskutik.

Euskadiko Kooperatiben Konfederazioak dioenez, gizarte ekonomia enpresak antolatzeko edo eratzeko era bat da. Enpresa hauek, jarrera dinamiko eta arinak dituzte, eta gizartean duten eragina ukazina da. EKK-k era sakonago batean, honela azaltzen du: “Gizarte-kohesioak mahai gainean jartzen dituen beharrei erantzuteko sortzen diren antolakuntza mailako nobedadeak eta haren ondorio diren izaera juridikoak biltzen dituen edozein enpresa-errealitatek dauka lekua kontzeptu honen barruan” (Euskadiko Kooperatiben Konfederazioa, 2019).

Beste ikuspuntu bat, gizarte ekonomia sailetakoa da, hau da, lehenago kooperatibetan finkatu gara, baina orain ikusiko dugunez, hau baino gehiago da. Gure kasuan, oraindik ere nazioarteko esparruetara zabaldu gabe, Euskal Gizarte Ekonomia Sarea dugu. Definizio bat emateko, erakunde hau espainiar legedian oinarritzen da, martxoaren 29ko 5/2011 legean hain zuzen ere. Honek honako definizioa ematen du gizarte ekonomiaren inguruan: “Bere kideen interes kolektiboa edo interes ekonomiko edo sozial orokorra (edo biak) helburu duten erakundeek esparru pribatuan garatzen dituzten ekonomia eta enpresa-arloko jardueren multzoa da Gizarte Ekonomia”. Lege honek autonomia guztietan du eragina, hau da, Espainian dauden gizarte ekonomiako entitateei eragiten die. Espainiar legedian, “principios orientadores” delakoan, honako printzipio nagusiak ematen dira (BOE martxoaren 19ko 5/2011 legea, 2011):

- Pertsonak eta helburu soziala kapitalaren ginetik jartzea. Horretarako, parte-hartze bidezko kudeaketa autonomoa, gardena eta demokratikoa landuko da, erabakiak hartzeko orduan, pertsonak eta haien lan-ekarpenak zein erakundeari emandako zerbitzuak aintzat hartuko dituen, edo xede soziala lehenetsiko duena pertsona horiek kapital sozialari egindako ekarpenen ginetik.



- Jarduera ekonomikoan eskuratutako emaitzak, funtsean, bazkideek edo kideek egingako lanaren edo emandako zerbitzu edo jardueraren arabera aplikatuko dira, eta lehentasuna izango du erakundearen xede sozialak.
- Barne elkartasuna zein gizartearekiko elkartasuna sustatuko dira, hainbat konpromisori eustea ahalbidetuko duena: tokiko garapena; aukera-berdintasuna; gizarte-kohesioa; gizarte-bazterketa arriskuan dauden pertsonen gizarteratzea; kalitatezko enplegu egonkorren sorrera; lana, familia eta norberaren bizitzaren bateratzea; eta iraunkortasuna.
- Botere publikoekiko independentzia.

Gure kasuan kooperatibetan oinarrituko bagara ere, garrantzitsua da gizarte ekonomian entitate ezberdinak daudela jakitea, nahiz eta horietan ez finkatu eta aipamen hutsa egin. Kasu honetan ere, hau jakiteko espainiar estatuko buletin ofizialera jo behar dugu, martxoaren 19ko 5/2011 legera hain zuzen ere. Entitate hauek: kooperatibak, lan-sozietateak, laneratze-enpresak, enplegu zentro bereziak, mutualitateak, fundazioak, elkarteak eta arrantzaleen kofradiak izan daitezke (Euskal Gizarte Ekonomia Sarea, 2019).

### 3.1.1. GIZARTE EKONOMIAREN ETA KOOPERATIBISMOAREN SORRERA

Gizarte ekonomiaren historia bere osotasunean azaltzeko, mendeetan egin beharko genukeen atzera historian zehar, izan ere, lehen gizakiak jada euren artean elkarlanean aritzen ziren naturaz, euren lanak eta lan horretatik ateratako fruituak izaera kooperatiboa izanik. Antzinako Egipton, faraoien artisauek merkatu aurreratu bat erabiltzen zuten, eta elkarte ezberdinak sortu zituzten interes komunak modu errazago batean bilatzeko eta defendatzeko. Antzinako Grezian ere nekazari eta artisauen arteko harremana estua izan zen, irabazi komunerako sozietateak sortu ziren. Babilonian ere, 550. urtearen inguruan, kooperatiben aitzindariak agertu ziren, nekazaritza produktuen trukean eta salmentan orientatuak. Txinan ere, Chouren dinastian aurrezkian eta kredituan oinarrituriko kooperatiba elkarteak agertu ziren. Eta horrela munduko gune askotan, gaur egun gizarte ekonomia bezala ezagutzen dugun kontzeptuaren aitzindaria, pixkanaka hedatzen joan zen.

Kooperatiba XVIII. mendean agertzen da lehen aldiz Holanda Berrian (AEB), 1730. urtean zehazki, Pleckhoy kooperatibaren sorkuntzarekin, partizipazio sistema berri batekin arrantza munduan, eta hortik gutxira, 1750. urtean, Ameriketako Estatu Batuetan baita, suteen aurkako elkarrekiko sozietate bat sortzen da, eta lurralde berean, 1816an lehen elkarreko aurrezki kutxa sortzen da. Puntu honetan aipatzekoa da bi gertakari historiko oso garrantzitsu eman zirela, kooperatibismoan eta gizarte ekonomian eragin zuzena izango zutenak: Frantziako Iraultza (bere aldetik pentsaera edo ideologian “liberte, fraternite, egalite” eta baita arrazonamendu zientifikoan) eta Industrial Iraultza (teknologia, energia lortzeko era berriak eta merkantzia, materialen garrantzia). Aipatzekoa da baita ere azken honek kapitalismoa eta entitateen irabazi asmoan eragin zuzena izan zuela. Honen ildotik, langileak euren lan-baldintzei inportantzia ematen hasi ziren, eta gero eta garrantzi handiagoa ematen hasi zitzaion ekonomia sozialari, izan ere, jendea ikusten hasi zen ekonomia egiteko beste era bat posible zela. Izan ere, gizarte ekonomiako enpresak sektore pribatuaren eta sektore publikoaren artean kokatu daitezke, honegatik, enpresak estatuaren parte ez badira ere, langileen interesei

enpresa pribatuetan ematen dena baino inportantzia handiagoa ematen zaie (Monzon eta Chaves, 2012).

Egungo gizarte ekonomiaren kontzeptua azaltzeko, XIX. mendera jo behar dugu, 1844. urtera hain zuzen ere. Aipatu bezala, bertan zenbait korrante ideologiko garrantzitsu aurki ditzakegu, esaterako, sozialismoa eta anarkismoa, eta horiekin lantokiak antolatzeko modu berriak agertu ziren: kooperatibak, langile elkarteak eta aseguru, aurrezki eta kredituetarako mutualitateak. Baina jauzi handiena XVIII. mendearen amaieran eta XIX. mendean eman zen, langile-klaseek bultzaturiko kooperatiba, asoziazio herrikoa eta mutualitateengatik, esan bezala, gairako pentsamenduan eragin handia izanez. Esan bezala, elkarte hauek biztanleriaren behar eta gabeziei aurre egiteko sortu ziren, ez baitzeuden ados ez enpresa pribatuekin eta ezta estatuarekin ere. 1824 eta 1835 artean, erlazio estu bat eman zen mugimendu honen eta langileen sindikatuen artean. Egungo kooperatibismoaren lehen urratsa 1844an eman zen, Rochdaleren kooperatibarekin Lancashiren, Ingalaterran. Hemen, kotoi fabriketan lan egiten zuten 28 artisau elkartu ziren, eta lehen enpresa kooperatibista modernoa eratu zuten, “Rochdale Equitable Pioneers Society” izenekoa. Beren enpresatan, baldintza benetan txarrak zituzten eta soldata benetan baxuak, horregatik ezinezkoa egiten zitzairen janaria eta etxerako tresnak lortzea. Horregatik pentsatu zuten, euren baliabide gutxi horiek bateratuz eta batera lan eginez, oinarritzko produktuak lortzeko gai izango zirela. Hasiera batean lau produktu saltzen hasi ziren: irina, olio, azukrea eta gurina. Kontsumitzaileak errespetuz eta gardentasunez tratatu behar zirela erabaki zuten langileek, eta euren irabaziak banatzen hasi behar zirela, egindako ekarpenaren arabera, eta negozioaren nondik norakoak eztabaidatzeko ahotsa izan behar zutela. Honela, dendako erosle bakoitza kooperatibako kide bilakatu zen, interes handi bat sortuz. Hasiera batean gutxitan zabaltzen zuten, jende asko joaten ez zela kontuan izanda, baina hiru hilabete pasa ondoren astean bost egunetan zabaltzen hasi ziren denda. Honen ildotik, kooperatiba ezberdinak sortzen joan ziren, eta beste kasu garrantzitsu bat 1862. urtean eman zen Alemanian, Raiffeisen eta Schultz-Delitsch-en kreditu kooperatiben sorkuntzarekin. Honegatik, mundu osoan zabalduz joan zen modeloa, inspirazio bihurtuz sektore guztietako enpresa ezberdinetan (Lopez Castellano, 2003).

Honen ondoren, eta kooperatibismoa gero eta famatuagoa egiten ari zenez, Nazioarteko Kooperatiben Aliantza (ICA ingelesez) sortu zen 1895. urtean Londresen. Lehen batzarrean, Alemania, Argentina, Australia, Belgika, Danimarka, Estatu Batuak, Frantzia, Herbehereak, India, Ingalaterra, Italia, Serbia eta Suitzako kooperatiba ezberdinen ordezkariak bildu ziren. Lehen helburu bezala, kooperatibismoaren oinarriak definitu eta mantentzea, eta nazioarteko merkaturak garatzea aipatu ziren. Gainera, aipagarria izan zen bere papera bi mundu gerretan, izan ere, nazioarteko asoziazioen artean, gutxik biziraun zuten. Beren kideen artean ezberdintasun politiko ugari egonda ere, bakea eta demokraziarekin zuen konpromisoak, eta politikoki neutralak izateak, bere horretan lagundu zioten (International Cooperative Alliance, 2019).

## 3.2. KOOPERATIBAK ETA KOOPERATIBISMOA

### 3.2.1. KOOPERATIBEN KONTZEPTUA GIZARTE-EKONOMIAREN BARRUAN

Kooperatibak pertsonetan oinarrituriko enpresak direla esaten da, helburu komunak dituzte eta beharrei erantzuteko erabiltzen dira. Era demokratiko eta berdintsu batean antolatzen dira, pertsona bat boto bat arauarekin. Printzipio komun batzuetan

oinarriturik daude kooperatibak, hauek esparru nazional eta baita internazionalak izanik (International Cooperative Alliance, 2019):

1. Bazkideen atxikimendu irekia eta borondatezkoa. Kooperatibara sarrera eta irteera eskubidea bermatzen du. Printzipio honen izena “atea beti zabalik” da.
2. Kudeaketa demokratikoa ematen da, bazkide guztiei parte-hartze zuzena eskainiz, berdintasun printzipioak jarraituz kooperatibaren helburuak zehaztean, hasieran jarritako kapitalarekiko independentea izanik. Printzipio honen izena “pertsona bat, boto bat” da.
3. Bazkideen parte-hartzea arlo ekonomikoan, hau da, irabazien banaketa, bazkideek egindako jardueren arabera izatea, hasieran jarritako kapitalaren arabera izan ordez. Honen pertsona batzuek aberastea saihesten du, beste batzuek mesederako. Printzipio honen izena “irabazien banaketa, lanaren arabera, eta ez kapitalaren arabera” da.
4. Heziketa, formakuntza eta informazioa, kooperatibak bere bazkideekin dituen obligazioak dira. Printzipio honen izena “demokrazia ekonomiaren eskola” da.
5. Komunitatearekiko interesa ere benetan garrantzitsua da. Lurraldearen garapena defendatzen da, modu eraginkor eta iraunkorrean, kohesio sozial eta territoriala bilatuz, kultura eta antolamendu demokratikoz baliatuz. Printzipio honen izena “lurraldearekiko garapen iraunkorra eta konpromiso demokratikoa” da.

Baloretan finkaturiko enpresak izan ohi dira, ez irabazietan soilik, horregatik partekatzen dituzte zenbait ideia, eta elkarlanean aritzen dira mundu hobe bat eraikitzeko asmoz. Berdintasuna eta justizia soziala erabiliz, munduko kooperatiba ezberdinek mundu mailan lanpostu asko sortzen laguntzen dute, epe luzean mantentzen dira eta oparotasuna bermatzen laguntzen dute. Gainera, kooperatiben langileok euren etorkizuneko ekonomiaren kontrola hartzeko aukera dute. Gainera, akziodunen jabetzarik existitzen ez denez, irabazi ekonomiko eta sozialak, enpresak kokatzen diren komunitateetan geratzen dira, hau da, ez da enpresatik at dagoen jendea aberasten. Enpresaren irabaziak bazkideen artean banatzen dira edo enpresan berrinbertitzen dira (Idekoren kasua). Kooperatiba ekonomiaren garapena, kooperazioan oinarria duten produkzio bideak eta trukeak sustatzean oinarritzen da. Ingurugiroa zaintzen eta langileen bizimodua errazten saiatzen dira. Gainera, aipatzekoa da kooperatibismoak ez duela gutxiengo bat ordezkatzen, izan ere, munduko populazioaren %12a kooperatibista da mundu-mailan dauden hiru milioi enpresetako batean.

Euskal kooperatibismoa XIX. mendearen amaieran azaldu zen, eta kontsumo-kooperatibak sortu ziren Bilboko Labe Garaiak bezalako industria esparruan. Hortik aurrera, ideologia kooperatibista beste sektore eta ekonomietara zabaltzen joan zen, betiere, bere helburua, ongizate komuna izanik. Euskal Kooperatibismoa hainbat ideologietan oinarritu zen, horien artean ezagunenak: katolizismoa, sozialismoa eta nazionalismoa. Euskal Herrian aitzindari Alfa izan genuen, 1920. hamarkadan lan elkartuko lehen kooperatiba sortu baitzuen, eta bidea markatu zuen, izan ere hau izan da kooperatiba erabiliena Euskal Herrian. Baina punturik garrantzitsuena 1957an dator, Arrasateko Esperientziarekin, gaur egun oso famatua den Mondragon Kooperatibaren hasiera bideratu zuena hain zuzen ere. Gaur egun Espainiako 7. enpresa talde handiena da, eta mundu mailan kooperatiba talderik handiena (Euskadiko Kooperatiben Konfederazioa, 2019).

### 3.2.2. KOOPERATIBAK ETA GLOBALIZAZIOA

Jakina da kooperatiba asko, Mondragon Korporazioaren barruan gainera, izaera multinazionala jaso dutela urteak pasa ahala. Honekin, eta aurrerago ikusiko dugunarekin, pentsa dezakegu kooperatiba hauek ere globalizazioaren parte izan direla, baina bitxia iruditzen zaigu, aurretik kooperatibismoa zer den behar bezala ulertu ostean, zenbait kontraesan izan ditzakeela etortzen baitzaigu burura.

#### 3.2.2.1. IZAERA KOOPERATIBOA MANTENTZEKO ZAILTASUNAK

Esan bezala, eta Danobat Taldeaz aparte, Mondragon Taldeko enpresa asko nazioartekotze prozesuak martxan jarri behar izan dituzte, euskal lantegietan dauden enpleguak mantentze aldera, eta batez ere, Espainia 1986. urtetik Europar Batasuneko kide delarik, izan ere, honek kompetentziaren hazkunde bat ekarri du, beste estatuetakoen enpresa eta talde ezberdinak ere sektore eta merkatu berdinean sartzea ahalbidetu duelako. Beraz, argi dago nazioartekotzeak eta kompetentzia globalak hainbat modutan eragin duela kooperatibetan, batez ere balore eta praktiketan (Bretos, 2017). Izandako zailtasun bat, kooperatibismoak defendatzen duen esparru garrantzitsuenetako batean eman da, hots, langileen parte-hartzean. Hainbat langileri galdeketak egin ondoren, onartu dute langile parte-hartzeak nolabait esateko garrantzia galdu duela enpresetan, eta Batzar Orokorrak bezalako organoek zentzua galdu dutela, sinboliko eta uniformeak bilakatu direlako, estruktura parte-hartzaileak baino (Greenwood eta Gonzalez, 1991; Kasmir, 1996). Efizientzia ekonomikoaren eskaerak ere, auto-gestioa eta parte-hartzearen desplazamenduan lagundu dute, hau da, alde batera geratu dira, eta korrante oligarkikoak eta gerentzialistak izan dira aurrera atera direnak (Heras, 2014). Honela, esan daiteke zuzendari eta gerenteek, interes gehiago dutela efizientzia ekonomikoan kultura kooperatiboan baino (Taylor, 1994). Honela, esan daiteke Mondragon Taldeko kooperatiba multinazionalak kudeaketa eta produktibitatea lantzeko forma dominanteak erabili dituztela (Cheney, 2005).

Beste kontraesan esanguratsu bat, kanpoko filialen eskutik dator. Izan ere, Mondragon Taldeko enpresa askok atzerrian ezarritako erakundeak ez dira kooperatibak, enpresa edo sozietate kapitalistak dira, langileak hirugarrenentzat lan egiten dute eta ez dituzte hemengo bazkideen dituzten aukera eta eskubide berberak (Bretos, 2017). Honela, ikerlari batzuk diote, 1991 eta 2007 artean, Mondragon Taldeko lan kooperatiboa %86tik %29,5era jaitsi zela, kanpoko enpresak kooperatibak ez direla kontuan hartuz (Storey, 2014).

Urte horietan internazionalizazio prozesu garrantzitsu bat eman zen MCC barruan, gaur egun, kooperatiba gehienak "holding kooperatibo multinazionalak" bilakatu direlarik, garapenerako bidean dauden herrialde ezberdinetan kokatuz. Hau ez da kasualitate hutsa izan, MCCko kooperatiba ezberdinek bazekiten tamaina handiko enpresen aurka lehiatu beharko zutela, eta honegatik eman zioten garrantzia nazioarteko merkatuei. Hau egiteko, kooperatiba ezberdinak euren berrikuntzari eman zioten garrantzia, izan ere, hemen jada inbertsioak egiten ziren, eta azken produktua kalitate handikoa zen. Atzerrian lehiakideei aurrea hartzeko estrategia, formazio bidez eman da, hots, MCCko kooperatibak atzerriko filialei aurrerakuntzak eskaini zizkieten, bertako enpresekiko abantaila eskuratuz (Errasti, Begiristain, Bakaikoa eta Goikoetxea, 2004).

## 4. KAPITULUA: EUSKAL HERRIKO BERRIKUNTZA ZENTROEN ALIANTZEN ANALISIA

### 4.1. IK4-REN DISOLUZIOA ETA BRTA-REN SORRERA

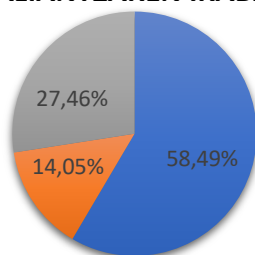
Gizarte-ekonomia eta kooperatibismoa aztertu ostean, berrikuntzarako bidean jarraitzen dugu. Hala ere, Mondragon Kooperatiba eta Ideko Teknologia Zentroaren gai ezberdinetan sartu aurretik, Euskal Herrian berrikuntza zentro ezberdinen egoera zein den aztertuko dugu. Finantzaketak enpresan duen eragina aztertu aurretik, finantzaketa hori nolakoa izan daitekeen aztertuko dugu.

Dakigunez, ikerkuntza zentroa da Ideko Kooperatiba, eta ondorioz, irabazi asmorik gabeko enpresa ere bada. Honegatik, berebiziko garrantzia dute dirulaguntza ezberdinek, enpresak bere horretan jarraitzeko.

Ideko, Euskal Autonomia Erkidegoko ikerkuntzara bideraturiko enpresa bezala, IK4 Aliantzaren partaide da. Aliantza hau 2005. urtean sortu zen, eredu federala jarraituz, hau da, enpresa bakoitzak bere independentzia mantenduz. Honela, estrategiak eta gaitasun ezberdinak partekatzen aritu dira aliantzaren parte diren enpresa ezberdinak. Gaur egun, sei zentrok osatzen dute aliantza hau: Azterlan, Ceit, Ikerlan, Lortek, Tekniker eta Idekok. Sei zentro hauek estrategia komun batzuk badituzte ere, enpresa bakoitza bere ezaugarri eta interesetara egokitzeko behar den malgutasuna eskaintzen du aliantzak. Gaitasun teknologiko honekin, helburu nagusia enpresa handien beharrei era global batean erantzutea da, hala ere, enpresa txiki eta ertainez ahaztu gabe, hauekin erlazioa ere zuzena eta interesgarria izan daiteke eta.

IK4 aliantza erreferente da European, korporazio zientifiko-teknologiko nagusietako bat baita. Enpresaren aliatu estrategiko bezala funtzionatzen du, epe luzeko harremanak ezarriz, eta hau, gehienbat, administrazio publikoek sustatzen dituzten ikerketa-proiektuetan parte hartuz lortzen du. Hala ere, aurten IK4 aliantzaren azken urtea izango da, izan ere, abenduan amaitu egingo da, Eusko Jaurlaritzak proposaturiko proiektu bati ateak irekiz, baina hau aurrerago azalduko dugu hau, oraindik ere IK4 barruan gaudelako, eta honen inguruan zenbait datu esanguratsu azaldu ditzakegulako. Esan dugun bezala, IK4 aliantza 6 teknologia erakundek osatzen dute, eta langile kopurua 1158koa da. Horietatik gainera, azpimarratzekoa da, %26,6a doktoreak direla, hots, 308 guztira. 2017. urtean (eskutan ditudan azken datuak) 103,4 milioi €ko sarrerak izan zituzten sei enpresek, irabazi horietako %58,49a transferentzietatik eta enpresek eginiko kontratuetatik etorri ziren, %14,05 proiektu europarretatik eta %27,46 finantzazio publikoetatik (IK4 Aliantza, 2019).

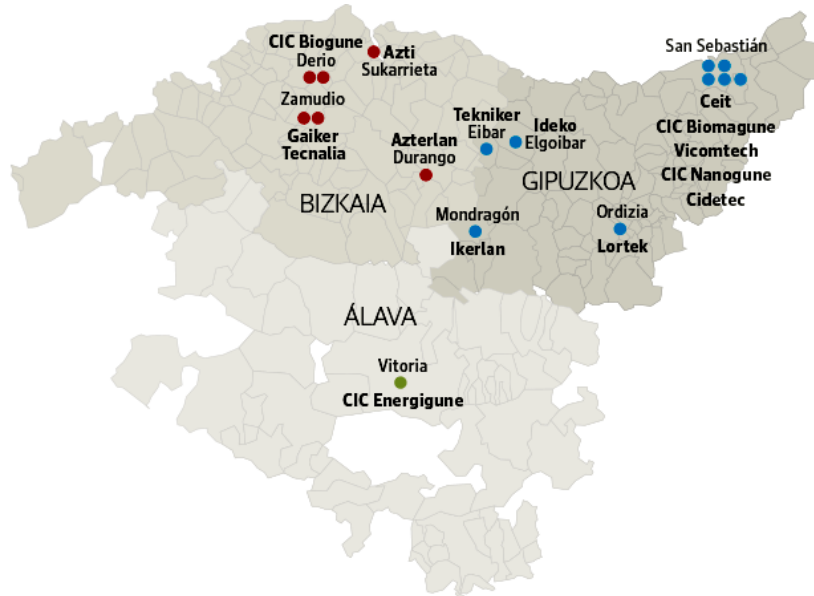
**Irudia 2: IK4 ALIANTZAREN IRABAZIEN JATORRIA**



■ Transferentziak eta enpresek kontratuak ■ Europar proiektuak ■ Finantzaketa publikoa  
Iturria: IK4 Research Alliance, 2019.

Esan bezala, IK4 abenduan amaituko da, baina Eusko Jaurlaritzak jada prest dauka proiektu berri bat, BRTA izena izango duena, eta egoitza soziala Mendaron aurkituko da. BRTA, ingelesez sorturiko akronimo bat da “Basque Research and Technollogy Alliance” hain zuzen ere, hau da, euskal ikerkuntza eta teknologia aliantza. Enpresa honen kapitalaren gehiengoak izaera publikoa izango du, eta 16 zentrok osatuko dute (gogoratu une honetan IK4 6 enpresak osatzen dutela), hots, IK4 aliantzak baino 10 enpresa gehiago izango ditu, eta lehenengo urtean milioi bat euroko aurrekontua izango du. Jaurlaritzak ez du argitu zenbat langile egongo diren erakunde berri honetan, baina Iñigo Urkullu lehendakariak esan duenez, legedi publikoari loturiko enpresa izango da, eta ildo honetatik, gehiegizko soldatarik egongo ez dela azpimarratu nahi izan du, ez dela gobernuaren interes propioentzat sorturiko erakundea izango, hain zuzen.

### Irudia 3: EUSKAL AUTONOMIA ERKIDEGOKO TEKNOLOGIA ZENTROAK



Iturria: Alvarez, 2019.

Ekonomiako Euskal Kontseilariak dioenez, teknologia zentrozen arteko elkarlana handitzea helburu duen erakundea da BRTA. Ideia hau, teknologia zentrokek lorturiko emaitza onen ondorio bezala agertu da, eta aliantza bezala boterea handiagoa izan daitekeela azpimarratu du. Kontutan izan behar da BRTA aliantzak 3700 profesional bilduko dituela, 3000 proiektu baino gehiagotan elkarlanean arituko direnak, helburua, Jaurlaritzatik dioten bezala, onenen artean egotea delako. 2030. urterako aliantza estrategikoaren “insignia” deritzona bilakatu nahi dute aliantza hau, Europako berrikuntzan liderren artean ezartzeko, marka bateratu baten bidez. Enpresa honen egitura juridikoa honakoa izango da: Jaurlaritzak enpresaren akzioen %60a izango du (%50 zuzenean Jaurlaritzaren eskutik eta %10 SPRIk, “agencia vasca de desarrollo empresarial”), eta gainontzeko %40a zentro teknologikoek izango dute. Hauek izango dira BRTA osatuko duten enpresak: Azterlan, CEIT, Cidetec, Gaiker, Ideko, Ikerlan, Lortek, Tecnalia, Tekniker, Vicomtech, Azti, Neiker, CICbioGUNE, CICbiomaGUNE, CICenergiGUNE eta CICnanoGUNE.

Partzuergo berri hau sortzearen nahia Eusko Jaurlaritzaren aldetik datorrela esan dugu gehienbat, izan ere, Euskal Autonomia Erkidegoko enpresa teknologiko guztien

potentziala %100ean aprobetxatzen ez dela ondorioztatu dute. Kotsultaturiko EL CORREO egunkariak dioenez, zentro teknologikoen inguruko informazio gehiago bildu nahi du Jaurlaritzak, bikoizketak saihesteko eta beharrezkoak ez diren konpetentziak baztertzeko, dirulaguntzei errentagarritasun handiago bat ateratzeko helburuarekin (Álvarez, 2019).

## 4.2. EUSKAL HERRIKO BERRIKUNTZA ZENTROEN FINANTZAKETA

Aipagarria da, esan ditugun hiru organoetatik aparte, hots, Eusko Jaurlaritza, Espainiar Estatu eta Europar Batasuna, Elgoibarko Udaletxetik eta Gipuzkoako Diputaziotik ere jaso izan dituela Idekok dirulaguntzak, hala ere, hauek ez dira izan beste hirurekin konparagarriak, ez baitira proiektuei buruzkoak izaten, beste enpresa askok jaso ditzaketen dirulaguntzak dira. Honegatik, gure kasuan ez gara horietan sartuko, eta organo txikitik handira aztertuz, Eusko Jaurlaritzan hasi eta Europar Batasunean bukatuko dugu.

### 4.2.1. EUSKO JAURLARITZAK ESKAINIRIKO FINANTZAKETA

Eusko Jaurlaritzari dagokionez, beraz, teknologia eta berrikuntzarako (Idekoren kasua), zenbait motatako dirulaguntzak ematen ditu, proiektu bakoitzari hobeto egokitzen zaizkionak. Hiru dirulaguntza nagusi daude, Ideko bezalako enpresen alorrean (SPRI, 2018):

#### HAZITEK

Ikerketa industrialeko eta garapen esperimentaletarako proiektuak dira, lehiakozko nahiz estrategikoak izan daitezke. Zientzia, Teknologia eta Berrikuntzako 2020 Euskadi Planaren barruan daude proiektu hauek, eta euskal enpresetara bideratuta daude, sektore ekonomiko guztietara. Esan bezala, lehiakozkoak edo estrategikoak izan daitezke proiektu hauek, eta hau luzeraren arabera baloratzen da.

-Lehia proiektuak (< edo = 1 urte): Hemen, oinarri zientifikoa eta teknologikoa duten produktuak nahiz enpresen garapenak aurkeztu daitezke, hauek, banaka edo lankidetzan lantzeko aukera izanik. Urteko, gutxienez, 100.000€ko laguntza jasotzen du enpresak proiektua onartuz gero, eta 50.000€ko laguntza enpresa bakoitzak, proiektua elkarren artekoa bada.

-Proiektu estrategikoak (urte 1etik 3 urtera bitartean): Proiektu hauek 2020 plan estrategikoaren barnean sartzen dira, eta hauetarako, nahiz lankidetzan nahiz bakarka egin, 4 milioi €ko gutxieneko inbertsioa eskatzen da. Dirulaguntzak, barnean sartzen diren kostuen %40a finantzatzeko du ikerketa industrietan, eta %25a garapen esperimentaletako proiektuetan.

#### ELKARTEK

Laguntza honen helburua, funtsezko lankidetzak ikerketako proiektuak eta potentzial industrial handiko ikerketa proiektuak finantzatzea da. 2020ko plan estrategikorako bideratuta dauden HAZITEK laguntzak bezala. Proiektu motaren arabera, honakoak dira Euskal Jaurlaritzak ezarritako nondik norakoak, ezberdintasun batzuk eginez:

-Funtsezko lankidetzak ikerketako proiektuak: Funtsezko ikerketa proiektuak dira, gutxieneko aurrekontua guztira 500.000€koa da proiektuko eta 50.000€ parte hartzen duen erakunde edo enpresa bakoitzeko, iraupena 2 urtera artekoa izanik.

-Potenzial industrial handia duten ikerketa proiektuak: I+Gko unitateen gidatuak dira, eta merkatura heltzeko ahalmen handia dute. Gutxienerako aurrekontua 100.000€ proiektuko dira eta 50.000€ parte hartzen duen erakunde bakoitzeko, iraupena ere, aurrekoa bezala, 2 urtekoa izanik.

-Interes bereziko ekintza osagarriak: Eskaintza eta eskaera teknologikoaren arteko bitartekaritza proiektuak dira, zaintza eta prospektiba teknologikoa ikertuz, lankidetzaz bultzatuz, I+G+B areagotzeko jarduerak egiteko eta nazioartean parte hartu zein nazioartekotze prozesu bat abian jartzeko. Bi urtera arteko iraupena dute hauek ere.

#### EMAITEK+

Laguntza hauen helburua, Teknologia Zentroen eta Ikerketa Kooperatiboko Zentroen (IKZ) emaitza eta gaitasunak hobetu eta merkatura orientatzea da. Zientzia, Teknologia eta Berrikuntzako Euskal Sareko Teknologia Zentroen eta Ikerketa Kooperatiboko Zentroen jarduera ez-ekonomikoa babestera bideraturiko laguntzak dira. Finantzaketa zentro bakoitzaren jarduera globalaren emaitzak ebaluatuz esleituko da. Finantzaketaren zenbatekoa erakunde onuradunen jarduera ez-ekonomikoaren %100 finantzatzera heldu daiteke.

#### 4.2.2. ESPAINIAR ESTATUAK ESKAINIRIKO FINANTZAKETA

Espainiar Estatuari erreparatuz, dirulaguntzak Zientzia, Berrikuntza eta Unibertsitateen Ministeriotik lortzen ditu Idekok, Garapen Teknologiko Industrialerako Zentrotik (CDTI) hain zuzen ere, hau entitate publiko bat izanik. Erakunde honen helburu nagusia, enpresa espainiarren berrikuntza eta garapen teknologikoa lortzea da, eta honen bidez lortzen da ikerketarako, garapenerako eta berrikuntzarako proiektuen finantzaketa, bai Espainiar Estatuan eta baita nazioartean ere bai. Azken finean, laburki esanda, teknologia-maila hobe bat lortu nahi da. Honetarako, CDTIk zenbat jarduera garatzen ditu (CDTI, 2018):

-Enpresek landu ditzaketen ikerketa, garapena eta berrikuntzako proiektuak ikuspegi tekniko zein ekonomiko batean ebaluatzea eta finantzatzea.

-Espainiako enpresek lankidetzaz teknologikoa nazioartean garatzea, programa ezberdinetan parte hartzen sustatuz eta parte-hartze hori kudeatuz.

-Oinarri teknologikoa duten enpresak sortzea eta hauek era egonkor batean mantentzea.

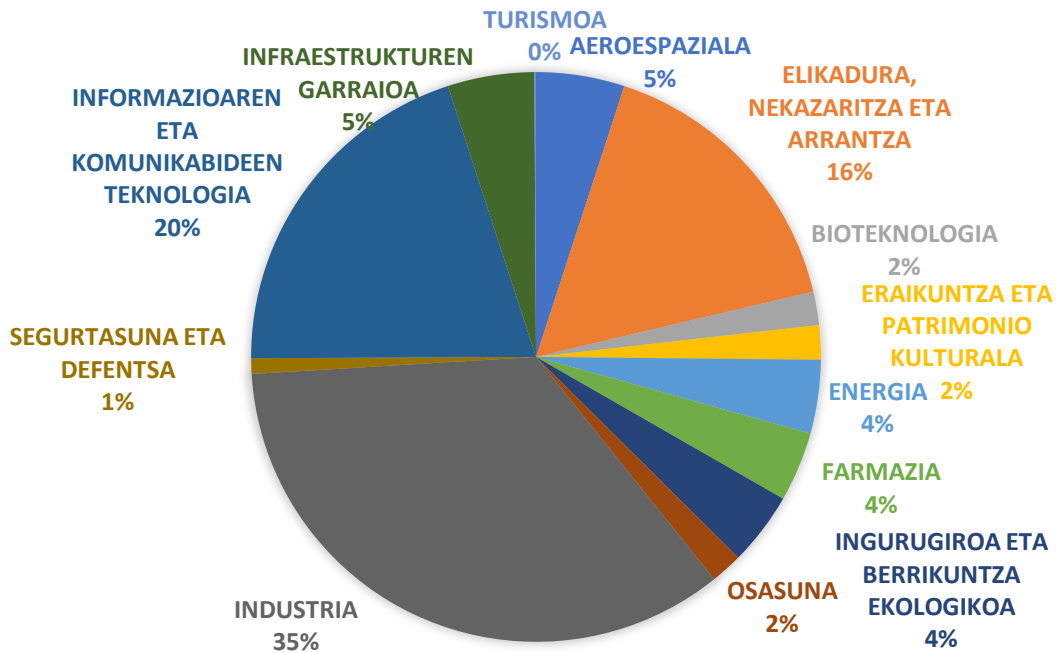
-Nazioarteko enpresa-teknologiaren transferentzia sustatzea, berrikuntza teknologikorako laguntza ezberdinak emanez.

CDTIk 250 langiletik gora ditu, gehienak ingeniariak eta goi-mailako tituludunak izanik. Madrilen ditu sukurtsal gehienak, baina nazioartean ere zenbait bulego eta ordezkari ere ditu, Espainiako enpresek nazioartean dituzten jarduera teknologikoetan laguntzeko. Esaterako Japonian, Brasilen, Hego Korean, Mexikon, Indian, AEBn... ditu sukurtsalak. Malgutasuna eta bizkortasuna eskaintzen die enpresei, izan ere, berebiziko garrantzia dute ikerketa eta garapenera bideratuta dauden enpresentzat, aurreikuspenekin funtzionatzen baitute, eta aldaketak ohikoak izaten dira. CDTIk zentroaren beraren finantza laguntzak emateaz aparte, hirugarrenekin kontaktuan aritzen ere laguntzen die enpresei, beste erakunde batzuetatik dirulaguntza ezberdinak lortzeko asmoarekin, Europar Batasunaren kasua izan daitekeen bezala.



Bestalde, nazioarteko zenbait erakunde daude, oinarri teknologiko kontratu industrialak eskaintzen dituztenak, esaterako Europako Espazio Agentziak (ESA), Partikulen Fisikarako Europako Laborategiak (CERN), Europako Sinkrotroiak (ESRF)... eta CDTIK hauekin kontratuak lortzea errazten die Espainiako zenbait enpresei. Zifrei erreparatuz, esaterako, CDTIK 2018. urtean, 750 milioi €ko laguntza eman zuen, ikerketa, garapena eta berrikuntza helburu zuten 1780 operazio laguntzeko asmoz, denen artean 1.046 milioi €ko aurrekontua osatzen zutelarik (Pereiras eta Huergo, 2018).

**Irudia 4: CDTIK EMANDAKO DIRULAGUNTZAK SEKTOREKA**

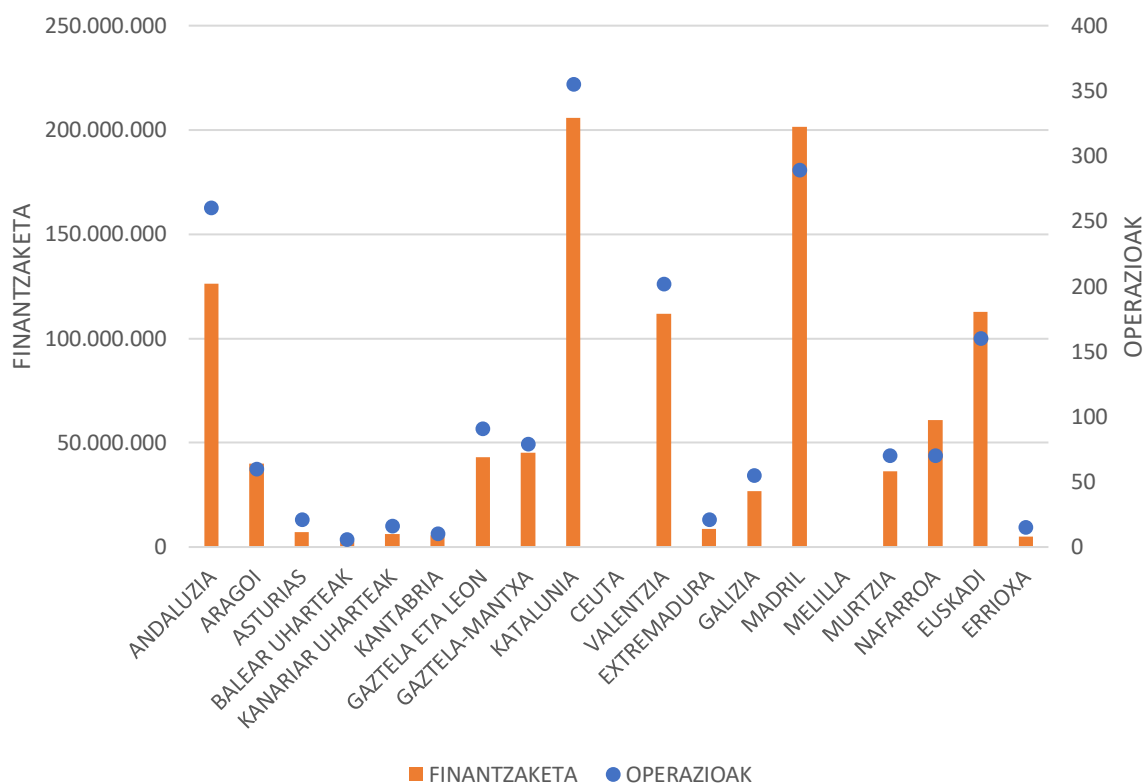


Iturria: CDTI, 2006.

Grafikoan ikus dezakegun bezala, CDTIk sektore askoren inguruko programak eskaintzen ditu. Horietatik diru gehien jasotzen dutenak elikadura, nekazaritza eta arrantza, informazioaren eta komunikabideen teknologia, eta industria dira. Hala ere, hauetatik handiena, alde nabarmen batekin, industriarena da, izan ere, dirulaguntzen %35a jasotzen duen sektorea da. Idekoren jarduera nagusiak aipatu ostean, talde honetan sartuko genuke, nahiz eta aeroespazialean eta beste sektore batzuetan ere agerpenen bat egin. Hala ere, errepikatu beharra dago dirulaguntza hauek guztizkoak edo mailegu eran ere eman daitezkeela.

Espainia mailako finantzaketa ezberdinei buruz arituz, interesgarria da autonomia erkidego bakoitzean honen nondik norakoa aztertzea, izan ere, jakina den bezala, autonomia erkidegoen artean ezberdintasun handiak daude: batzuk turismoa dute sektore garrantzitsuena, beste batzuen jarduera garrantzitsuena industria den bezala, edo batzuk biztanleriaz beste batzuk baino askoz ere handiagoak dira... Honegatik analisi justu bat egitea ez da erraza gertatzen, izan ere, aldagai askoren ebaluazioa behar da finantzaketa hauek zein lurralderentzat diren onenak jakiterako orduan. Gure kasuan, ikerketa labor bat egingo dugu, eta lehen azalduko dugun ikuspuntua termino absolutuena izango da, hots, autonomia erkidego bakoitzak CDTI programetako baten bidez jasotako finantzaketa 2018. urtean zehar:

### Irudia 5: CDTIren FINANTZAKETA ETA OPERAZIO KOPURUAREN ARTEKO KONPARAKETA AUTONOMIA ERKIDEGOETAN-€tan (2018)



Iturria: CDTI, 2006.

Konparaketa justuago bat egiteko asmoz, bi aldagai hautatu ditugu CDTIren finantzaketan inguruan, izan ere, laguntzen zenbatekoaren zifra ematea garrantzitsua izan daiteke autonomi bakoitzak termino absolutuetan jasotzen duena jakiteko, eta horrekin ere bere boterea neurtuko da. Hala ere, autonomia bakoitzak dituen operazioak ere jakitea aproposa da, diru laguntzekin korrelazio bat existitzen den ala ez jakiteko, hau da, dirulaguntzen bidezko banaketa bat egiten dela egiaztatzeko.

Lehenengoz atentzioa ematen duena autonomia erkidegoen arteko ezberdintasuna da. Finantzaketari erreparaturaz, argi ikus daiteke Katalunia eta Madril direla besteen gainetik daudenak, biak 200 milioi €tik gora jaso baitituzte 2018. urteko ekitaldian, eta ondoren, bigarren-maila batean, Andaluzia 125 milioi €ko finantzaketarekin, eta Valentzia eta Euskal Autonomia Erkidegoa datoz ondoren 112 milioi €rekin. Gainontzekoak plano baxuago batean biltzen dira. Autonomia hauen termino absolutu hauek, esan bezala, boterea soilik erakusten dute, ez dute zertan autonomia berritzaileenak izan, beste zenbait aldagai kontuan hartu daitezkeelako, adibidez, enpresa kopurua, langile kopurua... Kasu honetan, analisi hori era justuago batean egiteko, grafikoan bi aldagai jarri ditugu, finantzaketarena, orain aipatu duguna, eta operazio kopuruarena. Operazio kopuruaren aldagaiak, kasu honetan, 2018. urteko ekitaldian autonomi erkidego bakoitzean aurrera eraman diren operazio finantzagarri guztiak (CDTIren arabera) biltzen ditu. Honela, grafikoari erreparaturaz, ikus dezakegu Katalunia dela operazio gehien aurrera eraman dituen, eta finantzaketa handiena jaso duena ere, beraz, proiektuen inguruko informazioa izan gabe, lehenengo postua merezita duela esan

genezake, hala ere, honen ikerketa sakonago bat egiteko, bi aldagaien artean zenbateko korrelazioa dagoen kalkulatu dugu, eta honetarako Pearsonen koefizientea erabiliko dugu. Korrelazioa, bi aldagai euren artean erlazionaturik dauden ala ez jakiteko erabiltzen den teknika estatistikoa da. Honela, gure kasuan, finantzaketa eta operazioak erlazionaturik dauden ala ez jakiteko erabiliko dugu, hots, ea hurrengo erregela betetzen den: zenbat eta operazio gehiago orduan eta finantzaketa handiagoa. Honakoa da erabiltzen den datu taula eta formula (Moore,2005):

**Irudia 6: AUTONOMIA ERKIDEGOEK OPERAZIOKA JASORIKO FINANTZAKETA CDTI-REN ESKUTIK**

AUTONOMIA ERKIDEGOAK	OPERAZIO KOPURUA (x)	FINANTZAKETA MILIOI ETAN (y)	(x - $\bar{x}$ )	(y - $\bar{y}$ )	(x - $\bar{x}$ )(y - $\bar{y}$ )	(x - $\bar{x}$ ) <sup>2</sup>	(y - $\bar{y}$ ) <sup>2</sup>
ANDALUZIA	260	126,22	155	65	10.045	24.116	4.184
ARAGOI	60	39,90	-45	-22	967	1.999	468
ASTURIAS	21	7,11	-84	-54	4.557	7.007	2.963
BALEAR UHARTEAK	6	2,99	-99	-59	5.779	9.743	3.428
KANARIAR UHARTEAK	16	6,28	-89	-55	4.902	7.869	3.054
KANTABRIA	10	5,53	-95	-56	5.304	8.969	3.137
GAZTELA ETA LEON	91	43,01	-14	-19	254	188	343
GAZTELA-MANTXA	79	45,36	-26	-16	416	661	262
KATALUNIA	355	205,86	250	144	36.121	62.647	20.827
VALENTZIA	202	111,95	97	50	4.904	9.466	2.541
EXTREMADURA	21	8,56	-84	-53	4.435	7.007	2.807
GALIZIA	55	26,79	-50	-35	1.727	2.471	1.208
MADRIL	289	201,56	184	140	25.804	33.964	19.605
MURTZIA	70	36,24	-35	-25	878	1.204	640
NAFARROA	70	60,98	-35	-1	19	1.204	0
EUSKADI	160	112,83	55	51	2.836	3.057	2.631
ERRIOXA	15	5,05	-90	-56	5.068	8.047	3.192
<b>Guztira</b>	<b>1.780</b>	<b>1.046</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>114.018</b>	<b>189.620</b>	<b>71.289</b>
<b>Bataz bestekoak</b>	<b>105</b>	<b>62</b>					

$$r = \frac{\sum(x - \bar{x})(y - \bar{y})}{\sqrt{\sum(x - \bar{x})^2 \sum(y - \bar{y})^2}}$$

Iturria: CDTI, 2006

Datuak formulatan ordezkatzean, koefizienteak 0,98 ematen du. Lehen pausoa, koefiziente positiboa, negatiboa eta nuluen nondik norakoak ulertzea da. Nuluaren denean, hau da, koefizienteak 0 ematen duenean, korrelaziorik existitzen ez dela esango dugu, hau da, ez dagoela bi aldagaien arteko erlazioirik, edo kasu honetan, operazio kopuruak ez duela guztizko finantzaketan eraginik. Eraitza 0 ez bada, korrelazio bat ematen dela esaten da, nahiz eta hau oso txikia eduki. Koefiziente negatiboa bada, alderantzizko erlazioa dutela esaten da, hots, operazio kopuruak gora egin ahala guztizko finantzaketak behera egiten duela. Azkenik, eta kasu honetan ematen den bezala, koefizientea positiboa denean, bi aldagaien arteko erlazioa zuzena izango da, hau da, operazio kopurua igo ahala, guztizko finantzaketa ere handiagoa egiten da. Beraz, lehen ondorioa, bi aldagaien arteko erlazio zuzena da. Kontuan hartu beharreko bigarren atributua, sendotasunarena da.

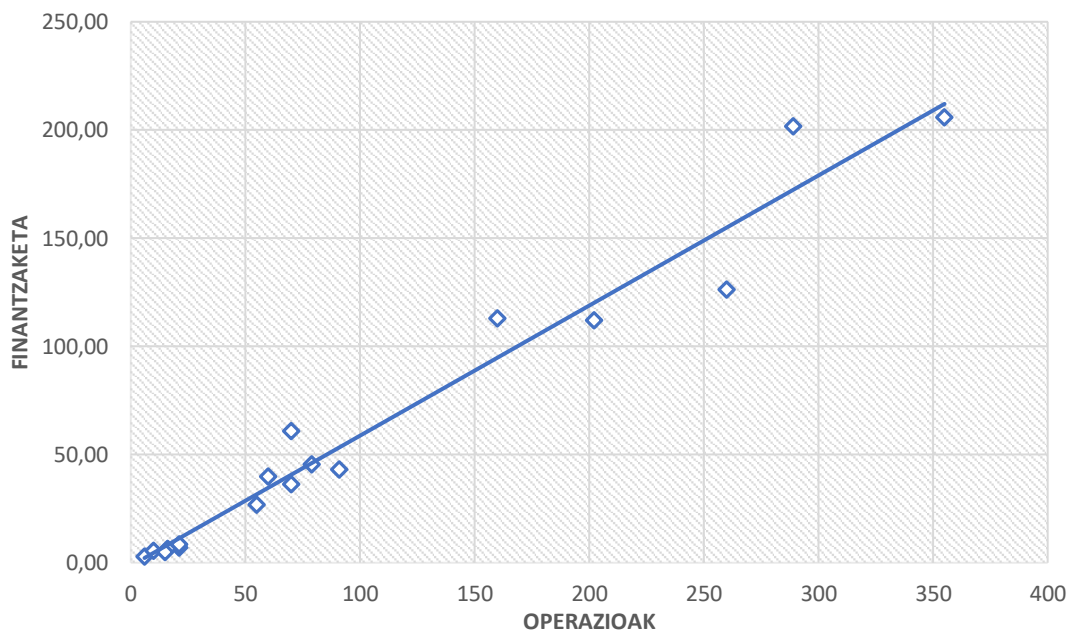
Badakigu korrelazioa existitzen dela bi aldagaien artean, eta gainera hauen erlazioa zuzena dela, baina zer punturaino daude zuzenki erlazionatuak bi aldagaiak? Badakigu, koefizientearen emaitza 1 edo kontrako kasuan -1 denean, korrelazio perfektua ematen dela, hau da, grafiko bat egin eta koordenatu guztiak bateratuz gero, marra zuzen bat lortzen da. Kasu honetan, 0,98ko emaitza eman digu eragiketarako, eta ondorioz, perfektua

izatera heltzen ez bada ere, bi aldagaiek erlazio benetan sendoa dutela ondoriozta dezakegu.

Beraz, datu hauekin, CDTIk diruaren bidezko banaketa bat egiten duela esan dezakegu, beti ere kontuan izanik beste ikuspuntu asko egon daitezkeela, esaterako, onarturiko proiektuen ehunekoak, agian autonomia batzuetan beste batzuetan baino gehiago onartu baitira. Baina hori alde batera utziz, egia da operazioen arabera banatzen dela dirua, nahiz eta proiektu batzuk, noski, beste batzuk baino diru gehiago behar.

Modu grafiko baten ikusteko, begi bistaz beti ere errazago egiten dena, korrelazio grafikoa eratzea erabaki dut, benetan bi aldagaien arteko erlazioa positiboa dela erakusteko asmoz. Honetarako, marra zuzen bat egiten da, eta irudian ikus daitezkeen bezala, puntuengatik pasatzen da. Negatiboa izango balitz, marra zuzena alderantziz egongo litzateke, puntuengatik joera horrelakoa izango baitzen. Argi ikus daitezke puntuak marraren inguruan aritzen direla, honek, norabideaz aparte, sendotasuna ere erakutsiz (Achen, 1982).

### Irudia 7: PEARSONEN KORRELAZIOA FINANTZAKETA ETA OPERAZIOAK KONPARATZEKO



Iturria: CDTI, 2006.

Honekin, benetan ikusi eta demostratu dezakegu finantzaketaren eta operazioen artean lotura bat dagoela, itxura batez logikoa den bezala. Hala ere, ikerketa hau zenbait erroreren menpe egon daiteke, izan ere, operazio horien tankera ez du kontuan hartzen, hots, operazio kopuruaren eta horientzat finantzaketaren arteko lotura bat baldin badago ere, posible da operazio batzuk besteak baino askoz ere handiagoak izatea.

#### 4.2.3. EUROBAR BATASUNAK ESKAINIRIKO FINANTZAKETA

Azkenik, Europar Batasunaren kasua dugu. Aipatzeko da, lehen esan bezala, CDTIk laguntza eskaintzen diela enpresei honako proiektuen berri izateko, eta partaide ezberdinak bilatzeko, beraz, ez dugu gehiegi sakonduko Europaren kasua. Hala ere, ideia orokor bat izatea garrantzitsua da, laguntza ematen duten instituzioen mailak ongi diferentziatzeko, kasu honetan, autonomia mailan, estatu mailan eta Europar Batasuna den erakunde supranazional baten mailan. Europar Batasuneko proiektu handienak “Horizon 2020” du izena, eta ikus bezala, izenak plan estrategikoen formatua jarraitzen du, eta 7 urteko iraupena du, 2014tik 2020ra. Europar Batasunak inoiz izan duen ikerketa eta garapenerako programa handiena da, 80 mila milioi €rekin. Lehenengo aldiz, dimentsio hauetako proiektu batek, ezagutzatik merkatura doazen jarduera guztiak bultzatzen ditu: ikerkuntza sinplea, teknologien garapena, proiektuek erakusketa, fabrikatze bideak, berrikuntza soziala, teknologia transferentzia... Hau dena jakinda, hauek dira Horizon 2020ren helburu estrategiko nagusiak, 2020. urterako lortu nahi direnak (Horizon 2020, 2019):

##### **ZIENTZIAN BIKAINASUNA LORTZEA**

Zientzian bikaintasun bat lortzea, Europar Batasunak mundu mailan duen zientzia-maila bultzatzeko asmoz. Honetarako, zenbait ekintza proposatu dira:

-Ikerkuntzarako Europar Kontseiluaren hornidura haztea, honek, europar ikertzaileei dirulaguntzak emango baitizkie, nazioarteko kooperazioa derrigorrezkoa izan gabe. Sektore guztietan emango dira igoerak, etorkizuneko teknologien esparrua handituz.

-Formakuntza bultzatzeko Marie Curie jarduerak ere bere horretan jarraituko dute, hauen mugikortasuna eta kualifikazioa ere garatuz, ikerkuntzarako azpiegiturarekin batera.

##### **TEKNOLOGIA ETA BERE APLIKAZIOAK GARATZEA EUROPAR LEHIAKORTASUNA HANDITZEKO**

Inbertsio garrantzitsuak egitea industriarako berebizikoak diren zenbait teknologiatan, esaterako, TICetan (Informazioaren eta Komunikabideen Teknologiak), nanoteknologiak, fabrikazio garatua, bioteknologia eta espazioa. Hauetan, garrantzizkoa da enpresa txiki eta ertainen papera nabarmentzea, izan ere, askotan uste ohi da hau enpresa handien kontua soilik dela, baina enpresa hauek paper garrantzitsua jokatzen dute, helburu sozialetan eta ekonomietan garatzeko finantzaketa gutxienez %20koa izan ohi delako. Enpresa hauek, gainera “instrumento PYME” delakoa dute erabilgarri. Laguntza hauek, enpresa tradizional zein berritzaileei daude zuzenduak, haztea, nazioartekotzea, berritzea... da helburua Europar dimentsioa duen proiektu berritzaile baten eskutik.

##### **EUROPARRENGAN ERAGINA DUTEN GAIK AZTERTZEA**

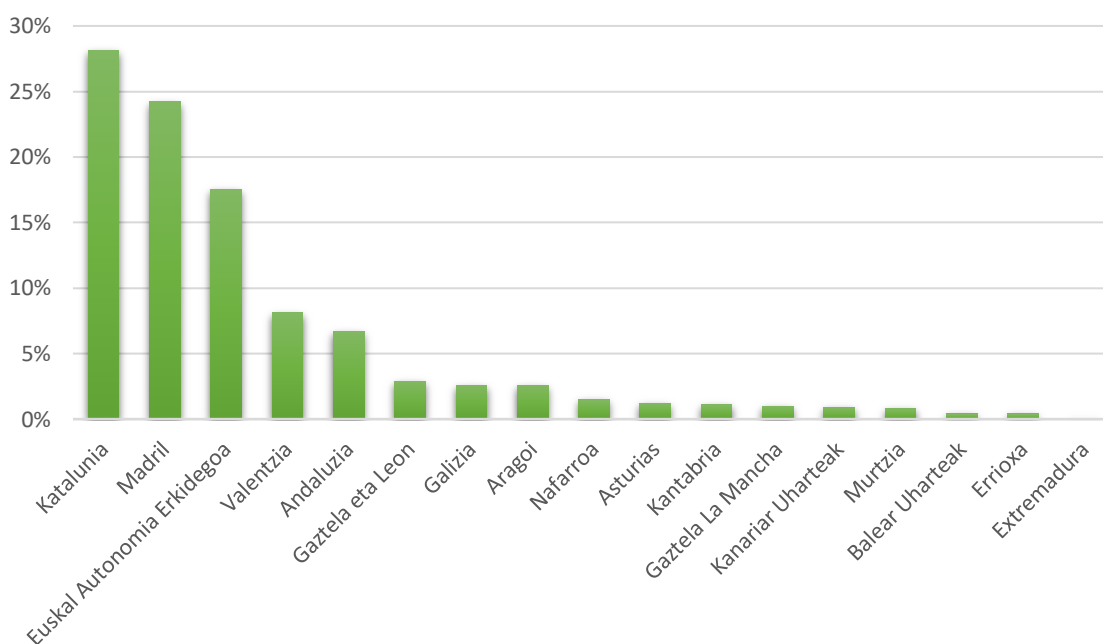
Hemen sei esparru nagusi bereizten dira, biztanleriarentzat garrantzitsuak direnak: osasuna, elikadura, eta nekazaritza, energia, garraioa, klima eta lehengaiak, sozietate inklusiboak eta segurtasuna. Esaterako, kezka batzuk populazioaren zahartzea, segurtasun informatikoa edo karbono isurketan efizientea eta ingurugiroa zaintzen duen ekonomia.

H2020 programaren ezaugarri garrantzitsuenak hauek dira:

- Jardueren finantzaketa-tasa %20 inguruan ezartzen da.
- Proiektuek 3 urteko iraupena izan ohi dute gutxi gorabehera, eta gehiengo aurrekontua 2 milioi €koa izan ohi da, salbuespenen bat izanik.
- Helburua, dirulaguntza jaso behar dutenak 8 hilabetetan lanean hasteko aukera izatea da, beti ere, deialdia itxi ostean eta ez eskaera egindakoa.

Honegatik, aipatzekoa da H2020k finantzaketa baldintza optimoak dituela. Ideia bat egiteko, normalean, entitateen kostu zuzenen %100a finantzatzen da, eta %70a berrikuntza faseetan lanean ari diren enpresetan; kostu ez-zuzenen finantzaketa zein izango den jakiteko, normalean kostu zuzenen %25a kontsideratzen da. Jarduera gehienentzat urtero deialdiak ateratzen dira, Komisioaren erabakiz, aurrez hitzarturiko lehentasunezko zenbait gai zehaztuz. Gainera, H2020 programak ere, estatuek era independentean dituzten ikerketa, garapen eta berrikuntzarako zenbait laguntzetan ere ekarpenak egiten ditu, Espainiaren kasuan aurrez azaldu dugun CDTI izan daitekeen bezala.

### Irudia 8: H2020 FINANTZAKETA AUTONOMIA ERKIDEGOKA

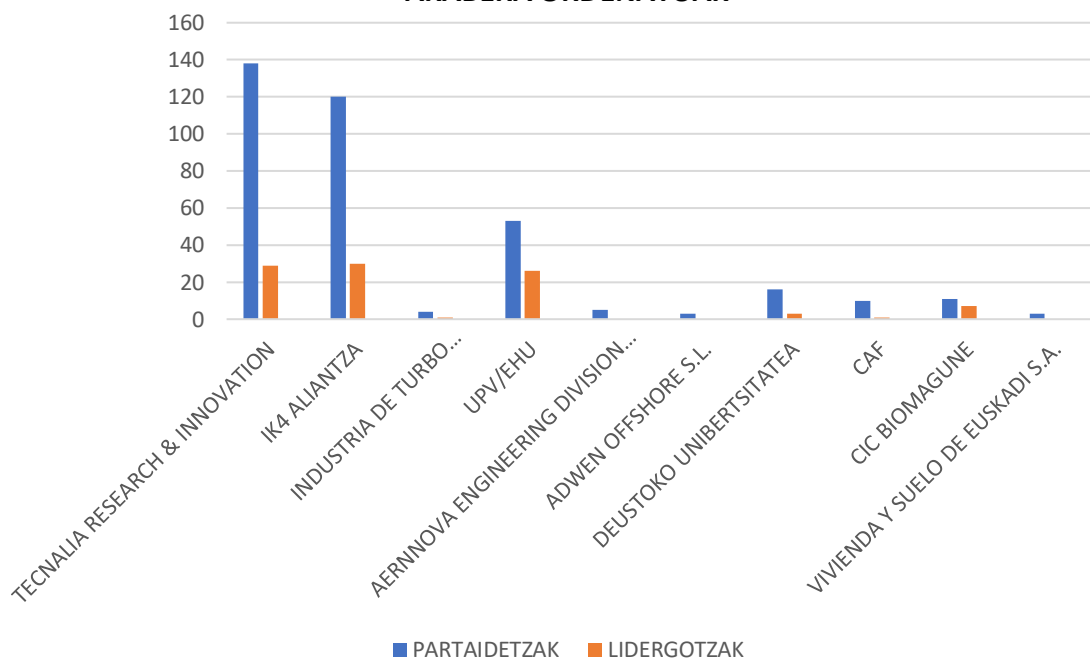


Iturria: Horizon 2020, 2019.

Kasu honetan, Europa laguntza handiko erakunde bezala kontsideratzen da, nahiz eta garrantzitsuenak, Idekoren kasuan behintzat, Eusko Jaurlaritza eta Espainiako Gobernuak izan. Hala ere, interesgarria da Euskal Enpresek Horizon 2020 programan duten garrantzia aipatzea, eta laguntza horiek zein puntura arte lagundu dezaketen ebaluatzea. Honetarako, Innobasque Institutuaren zenbait txosteni erreparatu, azalpen bat ematen ahaleginduko gara. Hala ere, Ideko txosten horretan IK4 aliantzaren barruan doa, nahiz eta azaldu dugun bezala, aliantza hau aurten bukatutzat emango den. H2020 Eusko Jaurlaritzak bere 2020ko plan estrategikoari laguntzeko erabili nahi izan du, Zientzia, Teknologia eta Berrikuntzarako plana hain zuzen. Helburu nagusi bezala, 2100 proiektu europarretan parte hartzea ezarri zen, 805 milioi € inguruko guztizko laguntza

jasoz, eta gainera, enpresa txiki eta ertainen parte-hartzea sustatzea, aurrekontuaren %20 bat hauei zuzenduz. Estatistika inguruko datu berrienak 2016. urtekoak ditugu, hau da, programaren lehen hiru urteak jarraitzen dituena, baina baliagarriak dira parte-hartzea eta zenbait emaitza baloratzeko. Parte hartzeari erreparatu, lehen hiru urteetan 221 erakunde euskaldun zebiltzan H2020 proiektuetako batean lanean, 2020. urterako ezarrita dagoen helburuaren %72a, beraz bide onetik doazela argi dago. Erakunde hauek, 530 proiektutan ibili dira elkarlanean, 2020rako ezarritako helburuaren %25a. Lehen hiru urteetarako ezarrita zegoen finantzaketa 331,55 milioi €koa zen, eta 331,63 milioi € lortu zituzten Euskadiko enpresek, beraz atal horretan ere modu egokian ari direla esan daiteke, aipatzekoa da baita ere, 199 proiektutan liderra Euskal enpresa bat dela. Espainiako beste Autonomia Erkidegoekin konparatu, 3. postua du Euskal Autonomia Erkidegoak, Katalunia eta Madrilen atzetik, eta hiruren artean estatu osoak jasoriko %70a ordezkatzeko dute.

### Irudia 9: H2020 PROIEKTUKO EUSKAL ENTITATE GARRANTZITSUENAK FINANTZAKETAREN ARABERA ORDENATUAK



Iturria: Horizon 2020, 2014.

Autonomiatatik finantzaketa gehien zeintzuk jasotzen duten ikusi ostean, gure kasuan jarriko dugu arreta, hots, Euskal Autonomia Erkidegoan. Ikusi dugun bezala, hirugarren postua du Europar Batasuneko H2020 deialdiko laguntzen finantzaketan, baina oraingoan, interesgarria izango litzateke laguntza hau zein enpresek jasotzen duten jakitea, eta hauek proiektuetan jokatzeko duten papera ezagutzea, hots, ea parte hartzen duten proiektuetatik zenbatetan diren horien buruak ala liderrak. Lanean zehar gehienbat IK4 aliantzan oinarritzen gara, Idekon batez ere, eta beste teknologia zentro edo berrikuntza sendo bat duten enpresak aipatu soilik egin ditugu, baina hemen ikusiko dugun bezala, berrikuntzan indarra duten beste erakunde asko ere badaude. Hurrengo osatu dudun grafikoan, H2020 proiektuan protagonismo gehien duten 10 euskal enpresak edo erakundeak jarri ditut, hala ere, aipatzekoa da, hemen ez ditudala jaso proiektu gehienetan parte hartu dutenak edo proiektu gehieneko liderra izan dutenak,

baizik eta finantzaketa hartu dut abiapuntu bezala, hots, jasotako laguntza. Honek esan nahi du egon daitezkeela grafiko honetan dauden enpresek baino proiektu gehiagotan parte hartu dutenak, baina proiektu horien guztizko finantzaketa beste hauena baino txikiagoa izan da.



## 5. KAPITULUA: MONDRAGON KOOPERATIBA ETA IDEKO S.COOP

### 5.1. MONDRAGON KOOPERATIBAREN SORRERA

Finantzaketa iturriak azaldu ostean, berriro ere bueltatzen gara Mondragon Kooperatibara. Izan ere, lehen, gainera azaldu dugu baina ez dugu arreta nahikoa jarri, eta Idekoren egungo lekua zein den jakiteko, oinarriak zeintzuk izan ziren jakitea interesgarria iruditzen zait.

Mondragon Kooperatibaren historia behar bezala azaltzeko, pertsonaia garrantzitsu batekin hasi beharra dugu, Jose Maria Arizmendiarekin hain zuzen ere. Gaur egun munduko talde kooperatibo handiena den korporazioaren hasiera, apaiz gazte batek bultzatu zuen, Arizmendiarekin hain zuzen ere. Beste proiektu handi askotan, zaila izaten da horrelako aktore garrantzitsu batera heltzea, baina MCCren kasuan, erraza da Arizmendiarekin bezalako nahitaezko pertsonaia bat nabarmentzea. Izan ere, eta hipotesi hutsa bada ere, adituek diote, agian Arizmendiarekin bultzada gabe, gaur egun Mondragon Kooperatiba ez zela existituko.

Apaiz gazte hau 1941. urtean heldu zen Arrasatera, parrokiaren kargu izateko, baina iritsi zenetik 16 urte pasatu ziren lehen kooperatiba azaldu zen arte. Hasiera batean, beraz, ez zuen enpresekiko interes handi bat, baina bai pertsonen bizitzarekin lotuta. Izan ere, Arrasaten, beste lurralde askotan bezala, gerra zibilaren ondorioak larriak izan ziren, eta egoera kritiko batean bizi zuten biztanleek gerra ondorengo aroa. Hala ere, tarte horretan jarduerak antolatu zituen herriko gazteekin, gehienbat kulturalak, kirolak eta didaktikoak. Gazte horiek paper garrantzitsua jokatu zuten, izan ere, inspirazio izan ziren Arizmendiarekin, ikasketak lanarekin partekatzen, eta jakinduria eta baloreak bereganatzen baitzituzten.

Mondragon Korporazioaren historia azaltzea, atal konplexua da, ez baita enpresa baten hazkuntzaren kasuan bezala gertatzen, bide batetik soilik hazten dena. Mondragon Taldearen historia, ikusiko dugun bezala, bide ezberdin ugarietatik igarotzen da gaur egun ezagutzen dugun egoerara iritsi arte. Historia, zenbait etapa ezberdinetan bana daiteke, izan ere, askorako ematen du, baina esan bezala, dauden bide guztiak kontuan hartuz, ez da lan erraza urteen arteko banaketa bat egitea. Hala ere, Antonio Cancelo autorearen pausoak jarraituz, hiru etapa nagusi bereiziko ditugu (Cancelo, 1999):

#### **Lehenengo Etapa: 1955-1970**

Lehenengo 15 urte hauek, Espainiar Ekonomiaren operotasuna aprobetxatu zuten, 50. hamarkadan eman zena, eta honekin kooperatiba askoren sorrera etorri zen, batez ere Fagorren sorrerarekin, labeak eta erregai-berogailuak ekoizten hasi zelarik. Hasiera batean, fabrikazio lizentzia edo baimen ezberdinak izatea garrantzitsua zen, izan ere, momentuan zegoen ezagutzak ez zuten berezko produktuak sortzeko ahalmena ematen. Honegatik, pentsa bezain laster hasi ziren ikerketa eta garapenerako departamenduak indarra hartzen kooperatibetan, “royaltien” ordainketak saihestuz, hauen jabeak ezarritako inportazioen barrera ezberdinak deuseztatuz, eta berezko garapen ezberdinak ezarriz. Hasieran arriskatu egin behar izan zuten, atzerrian jardura ezberdinak ezartzen, izan ere, momentu horietan eurentzat ez zen errentagarria, baina aurreikuspenak eginda uste zuten etorkizun batean baliozkoa izango zela eurentzat.

Gainera, honekin presentzia irabazi zuten nazioarteko azoka ezberdinetan eta zenbait merkatutan, gehienak Europan eta Hego Amerikan. Europaren kasuan gainera izugarritzko igoera izan zuen Europar Batasunarekin sinatu zen hitzarmenarekin 1971. urtean. Honela, 1970. urterako 41 kooperatiba zeuden taldean, horietatik asko Fagorrek bultzatuak. Hemen, beste bultzatzaile mota bat sartu zen tartean, jendea hain zuzen ere. Biztanleria bere herri eta eskualdearen garapenaren inguruan kezkatzen hasi zen, eta horren inguruan ere, kooperatiba berriak sortu ziren.

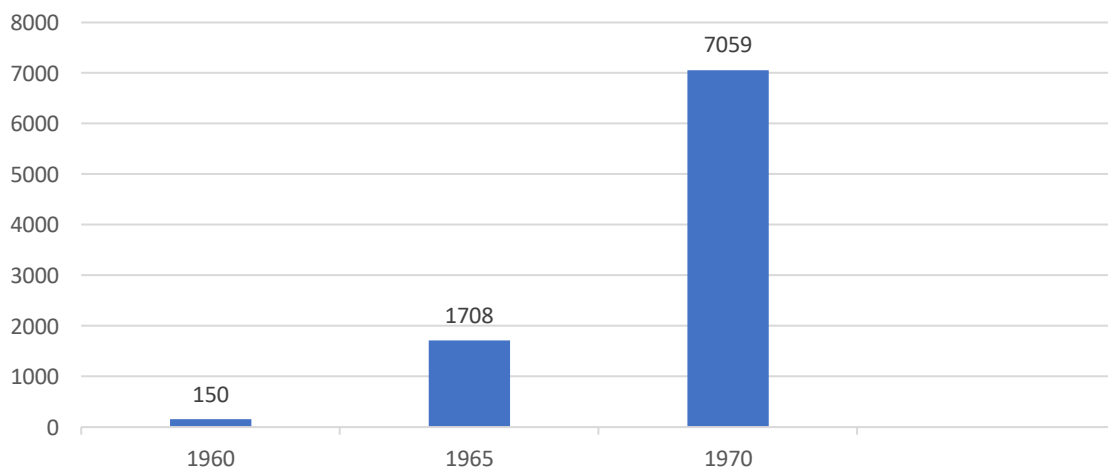
1943. urtean Arizmendiarrietak hasi zuen proiektuak, Eskola Profesionalarenak, 1962. urtean aldaketa handi bat izan zuen, Eskola Politeknikoaren sorrerarekin, mila ikasle hartuz mekanika, elektrizitatea, elektronika, fundizioa, automatismoa... eta bestelako sektore eta jardueretan. Gainera, 1969. urtean Ingeniaritza Tekniko Industrialaren Eskola bihurtu zen, prestigioa dezente handituz. Honi lotuta gainera, 1966. urtean ALECOP sortu zen, lana eta eskola biak batera egiteko proiektua, gaur egungo hezkuntza dualaren lehen pausoak emanez.

Aldi berean, 1959. urtean Laboral Kutxa sortu zen, Arizmendiarrietak entitate finantzario bat sortzeko zuen ideiaaren ondorio bezala. Kreditu lanez aparte, herriaren aurrezkirako erakundea sortu nahi zen, eta gainera, kooperatiben garapenean lagunduko zuena. Urte berean, gobernua kooperatibistei gizarte-segurantzara gehitzea debekatzen ziela ikusita, Lagun Aro izeneko aseguru pribatua sortzea erabaki zuten.

60. hamarkadaren bukaeran, 1969. urtean zehazki, Eroski sortzen da, momentu horretan indar gutxi izango duena, baina Mondragon Taldea sortu ostean protagonismo ugari lortuko duena. Bederatzi kooperatiba txikiren baturaz sortu zen, aldaketa beharrezkoa zen sektore batean oinarrituz, izan ere, kooperatiba txiki horiek, banaka, ez zuten etorkizunerako aurreikuspen onik, eta ixtera kondenaturik zeuden.

Momentu honetan oraindik, kooperatiben artean ez dago talde edo aliantza bat. Aldiz, denek komunean dute Laboral Kutxarekin duten erlazio sendoa, asoziazio hitzarmen baten bidez egonkortua. Hala ere, hitzarmen honetaz aparte, kooperatiba askok euren arteko erlazioak behar zituztela ikusten hasi ziren, eta honela, 1964. urtean Ularco Taldea sortzen da, Mondragon Taldearen abiapuntua.

#### **Irudia 10: MONDRAGOIKO KOOPERATIBA TALDEAREN SALMENTEN EBOLUZIOA (MILLIOI PESETA)**



Iturria: Cancelo, 1999.

Ikus bezala, izugarritzko igoera eman zen kooperatiben salmentetan. 1960an 150 milioi pezeta izatetik 1970. urtean 7059 milioi pezeta izatera pasa ziren, hots, 47 aldiz handiagoa izatera pasa zen. Honen atzean, kooperatiben produkzio prozesuan egondako hobekuntzaz aparte, kopuruaren igoera ere dago, izan ere, 1970. urtean jada 40 kooperatibak osatzen zuten taldea, esan bezala, Laboral Kutxaren baitan. Honekin ere, logikoki, lanpostuek gora egin zuten. Taldean, 1960. urtean 479 langile ziren, bost urte beranduago, zifra hori hamar bider hazi zen ia-ia, 4211 langile izanik, eta 1970. urtean jada 8743 langile zeuden (Cancelo, 1999).

### **Bigarren etapa: 1970-1990**

Etapa honetan, aurrekoarekin jarraitzen da, hots, antzeko dinamika mantentzen du denak. Honegatik, salmentek gora egiten dute, kooperatiba kopuru eta lanpostuekin batera. 1974. Urtean Ikerlan berrikuntza zentroa sortzen da, gaur egun oraindik martxan dagoen kooperatiba, eta gainera, Idekorekin batera IK4 aliantzako kide dena, aurrerago azalduko dugun bezala. Honen helburua gaitasun teknologikoak erakartzea eta horien aplikazioak garatzea zen. Hau ere, aurreikuspen bidez indarra harturiko ideia baten emaitza izan zen, izan ere, kontziente ziren etorkizunean euren bezeroek soluzio eta laguntza pertsonalizatuak beharko zituztela. Ikerlanek Laboral Kutxarekin eta Mondragon Eskola Teknologiko irakasleekin egiten du aurrera, hauek lehenagotik teknologia eta honen garapenean oinarrituta daudelarik. 1978. urterako, jada Ikerlan barruan lau ikerkuntza esparru ezberdin bereizten ziren: elektronikoa eta industrial, erregulazioarena, sistema digitalena eta mekanikarena, urte bat beranduago, fabrikazio sistementzat beste bat sortuz, robotikaren lehen pausoak emanez (Urdangarin, 2006). Hala ere, dena ez zen guztiz oparoa izan, izan ere, 80. hamarkadan eman zen krisiak eragin latzak izan zituen ekonomian, langabezia-tasa %20ra arte igoz. Honekin, kooperatibak ere kaltetuak ikusten dira, horietatik askok emaitza negatiboak izanez, jarduera batzuk itxiz, baina kooperatiba denek ez dituzte efektu negatibo hauek era berean jasotzen, batez ere, lehen esan dugun nazioarteko merkatuetan sarturik zeudenak, Espainia mailako krisia maila batean saihestuz.

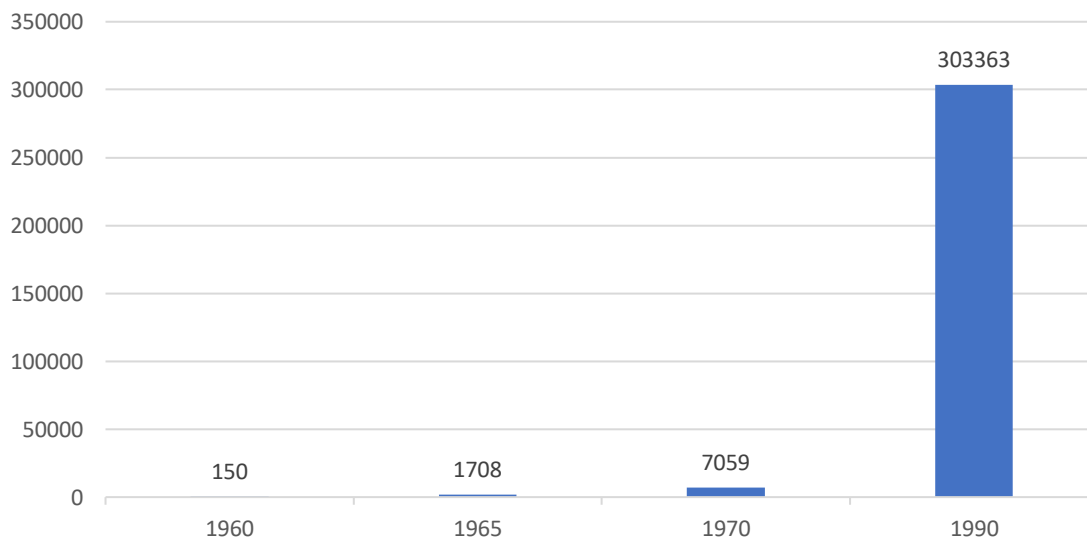
Aipatzekoa da, kooperatibismoa ez zela enpresagintza bezain kaltetua irten krisitik, jendearen konpromisoa eta laguntzeko nahia azpimarratuz, langileen inplikazio modelo bat lortuz. Momentu horietan, zenbait politika eraman ziren aurrera. Horietako bat, emaitzen kapitalizazioarena izan zen, politika hau aurrera eramateak berezko errekurtsoak sendotzea ekarri zuen, erresistentzia bezala balio izan zutenak krisi garai horietan, bestelako garapen bideak ere sustatuz. Bestalde, egutegiak ere era malgu batean antolatzen hasi ziren, lan karga urtean zehar banatuz, garai bat gogorra eta pisutsua bada, hurrengo konpentsatzeko. Enpresak itxiz gero, langile horiek beste kooperatiba batzuetan lan egiteko politikak eta ahaleginak ere aurrera atera ziren, jende eta familia askoren etsipena murriztuz. Honetaz aparte, diru-sarien banaketan ere aldaketak eman ziren, aparteko soldata bat, edo kasu batzuetan bi kapitalizatuz.

Politika eta aldaketa guzti hauei esker, kudeaketa teknikak garatuz eta instrumentu berriak erabiliz, garai hobeak etorri ziren kooperatibentzat. Batez ere, esportazioak handitzen dira, baina sektore berriak ikertu beharrean, momentukoak egonkortzen saiatzen da taldea batez ere. Hala ere, Mexikon eta Thailandian bi produkzio fabrika ezartzen dira. Laboral Kutxak, bere aldetik, hazkundearekin jarraitzen du, Euskal Herri mailan entitate finantzarioen artean posizionamendu garrantzitsu bat lortuz. Madril eta Bartzelonan ere bulegoak zabaltzen ditu, hau erronka garrantzitsu bat izanez, izaera

kooperatiboa mantentzeko asmoz. Eroskik ere posizionamendu egonkor eta sendo bat lortzen du, sektoreko lider bihurtuz Euskal Herri mailan, lehiakideei distantzia handi bat ateraz. Irakaskuntzan ere lau zentro berri zabaltzen dira, ETEO enpresagintza formaziorako, Irakasle Eskola, Txorierriko Eskola Politeknikoa eta Lea-Artibaiko Eskola Politeknikoa.

Bigarren etapa honetan hazkunde benetan handia ematen da ekonomian eta kooperatiba kopuruan baita ere, saltoa handiagoa da 70. hamarkadatik 90. hamarkadara, sorreratik 70. era baino. Honetarako, lehen erakutsitako grafikoa

#### **Irudia 11: KOOPERATIBA TALDEAREN SALMENTEN EBOLUZIOA (MILLIOI PESETA)**



Iturria: Cancelo, 1999.

osatuko dugu:

Ikus bezala, saltoa benetan handia ematen da, 1970. urtean, lehen esan bezala, 7.059 milioi pezetako salmentak izatetik, 303.363 milioi pezetako salmentak izatera pasa zen taldea 1990. urtean (Cancelo, 1999).

#### **Hirugarren etapa: 1990tik aurrera**

Puntu honetan, taldea korporazio izatera pasatzen da, enpresa kooperatibo ezberdinak sektoreetan banatuz eta ez kokapen geografikoaren arabera. Garai hau ez zen erraza izan, zailtasunak egon baitziren sektoreetan antolaturiko korporazio bat ezartzeko, eta momentu zail hauek, zenbait kooperatibaren banaketa ekarri zuen. Hala ere, denborarekin erakutsi zen sektoreetan banatuz sinergiekin ere gora egiten dutela, negozio ezberdinentzat bultzada handia izanik.

Hasiera batean, 3 talde sortzen dira: industrial, finantzetakoa eta banaketakoa. Finantzetakoa eta banaketakoa taldeak soilik dira, baina talde industrialak 7 azpitaldetan banaturik dago, eta horien artean kokatzen da Makina Erremintaren dibisioa, gaur egun Ideko barne egongo dena.

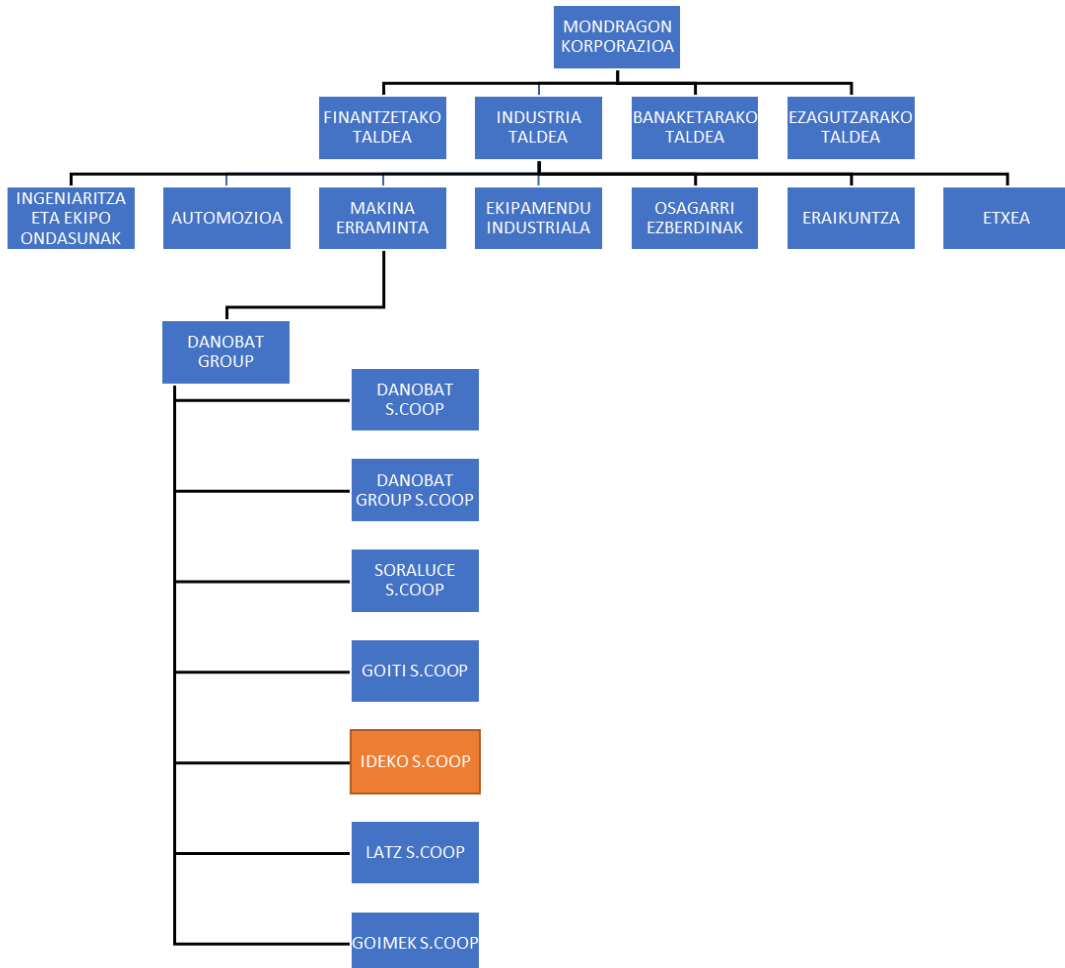
Zentro Korporatiboa, MCC akronimoez ezagutzen dena, kooperatibei laguntzen eta garapena ahalbidetzen aritzen den erakundea da. Hala ere, hau ez da barnean dauden kooperatiben jabe, bakoitza bere buruaren jabe baita.

Mondragon Korporazioa, zenbait oinarrizko printzipio ezartzen joan zen denboran zehar, ideologia jakin bat zehaztuz, kooperatibismo unibertsalaren alde eginez. Hauek dira printzipio hauetako batzuk:

-Atxikimendu librea: Honekin, pertsonen arteko berdintasuna egonkortu nahi da, erlijio, arraza, sexua, ideologia... alde batera utziz. Baldintza bakarrik profesionaltasuna eta martxan dauden erregulazioen onarpena dira.

-Egitura demokratikoa: Bazkide guztiak berdinak dira, eta pertsona bat boto bat formula jarraitzen da. Botoek balio bera dute, pertsonen antzinakotasuna, lanpostua, kategoria profesionala eta kapitala kontuan hartu gabe (Cancelo, 1999).

**Irudia 12: MONDRAGON KOOPERATIBAREN EGITURA (DANOBAT TALDEAREN IKUSPEGITIK)**



Iturria: Ideko Teknologia Zentroko finantzetako zuzendariarekin elkarrizketa (2019).

Mondragon Kooperatibaren eboluzioaren zati handi bat ikusita, gaur egun zein egoeratan dagoen ikustea eta analizatzea ere interesgarria da. Aurreko emaitzei konparatuz, ezberdintasun benetan handiak ematen dira gaur egun, eta datu berrienak,



goiko mapan ikus daitekeena, izan ere, urdinez azaltzen dena, Danobatek ordezkari bat duen esparrua da. Honek ez du esan nahi lurralde guzti horietan Danobat Taldearen sukurtsal edo lantegirik dagoenik, nahiz eta batzuetan horrela izan. Baina mapa honek, delegazio ezberdinak erakusten dizkigu, askotan, beste enpresa batzuen barruan egongo direnak.

Danobat Taldea, honako sektore ezberdinetan murgiltzen da lan egiterako garaian: aeroespaziala, automobilgintza, ekipo ondasunak, energia, tren eta trenbideak, petrolio eta gasa eta xafla transformazioan. Ideko, zuzenean ez da makinaren ekoizpena dedikatzen, baina logikoa den bezala, eta taldeko ikerkuntza zentro bezala, hauen ekoizpen prozesuetan eta teknologia berrien erabileran laguntzen du. Hurrengo pausoa, jada, Idekon finkatuko gara (Danobat Taldea, 2019).

## 5.2. IDEKO TEKNOLOGIA ZENTROA

### 5.2.1. IDEKOREN HELBURU SOZIALA ETA EZAUGARRI NAGUSIAK

Ideko S.Coop. irabazi asmorik gabeko bigarren graduko kooperatiba bat da. Aurrez azalduriko 4/1993 Euskadiko Kooperatibak legeak erregulatua. Aipagarria da baita ere Ikerketa eta Garapenerako Zentroa dela (I+G), pribatua da eta makina erremintan aritzen dela. Enpresa Elgoibarren kokaturik dago, Mondragon Kooperatibako partaide da, eta honen barruan Danobat Group S.Coop-eko ikerketarako kooperatiba bat da (Ideko S.Coop Estatutuak, 2003).

Helburu soziala, produktuaren eta honen produkzioaren ikerketa eta garapena da, makina erremintaren sektorean aritzen diren enpresei euren jarduera erraztu, koordinatu, indartu eta osatzen laguntzeko. Hala ere, industria orokorrera ere bere ekarpena egiten du, eta ez du bere bazkideekin soilik lana egiten, hirugarrenei ere atear zabaltzen dizkie. Hona hemen makina erremintaren barruan agertzen diren azpisektoreak:

- Makineria eta ekipamendu mekanikoaren eraikuntza
- Metalak lantzeko makineriaren eraikuntza
- Egurra eta artelazkia lantzeko makineriaren eraikuntza
- Makina erremintarako pieza, ekipo, erreminta eta osagarrien fabrikazioa
- Beste fabrikatzaileentzat makineria ekoizpena
- Makineriaren fabrikazio eta erabilpenarekin loturiko bestelakoak

Behin Idekok zein enpresekin lan egiten duen jakinda, interesgarria da baita ere, hauekin zertan aritzen den jakitea. Hauek dira Idekok lantzen dituen jarduera ezberdinak:

- Ikerketa, Gaparena eta Berrikuntza proiektuen garapena
- Transferentzia teknologikoarekin loturiko jarduerak
- Enpresei aholkularitza teknologikoa eta asistentzia teknikoa
- Laborategiko entseguen egitea
- Formazio teknologikoaren sustapena
- Enpresen intereseko informazioaren bilketa eta hedapena

#### -I+G+B loturiko bestelakoak

Ideko enpresa euskalduna eta Mondragon Kooperatibako kide izanda, bere jardueraren gehiengoa Euskal Autonomia Erkidegoan ematen da. Hala ere, estatu mailan edo eremu internazionalan ere arazo gabe jardun dezake, zerbitzu prestaketan, elkarlanean ala beste entitate ezberdinekin lanean. Gainera, aipagarria da baita ere Euskara, Gaztelaniarekin batera, hizkuntza ofiziala dela enpresan, eta honen garapenerako ekintza ezberdinak egiten dira. Esaterako, Euskararekin loturiko lehiaketak egin ohi dira, langile denek parte hartzeko, eta ondoren sari ezberdinak egoten dira, bidaiaren bat esaterako.

Irabazi asmorik gabe enpresa bat denez, zenbait berezitasun ditu. Ikusiko dugu zein ezberdintasun nagusi dauden kooperatiba, enpresa kapital eta irabazi asmorik gabeko enpresen artean. Hala ere, kontuan izanik Ideko lehenaren eta hirugarrenaren artean kokatzen dela. Ezaugarri nagusiak honakoak dira:

-Urte amaierako ekitaldiko emaitza positiboa bada ere, ezingo da bazkideen artean banatu, izan ere, enpresan berrinbertitu behar dira, enpresak aurrera egiten jarrai dezan.

-Bazkideek kapital sozialera eginiko ekarpenek, derrigorrezkoak edo borondatezkoak badira ere, ezingo dute diruaren legezko interesak sortzen duena baino interes handiagoa sortu.

-Errektore Kontseiluan dauden langileek ez dute aparteko ordainsaririk jasoko. Hala ere, kontseilari bezala jardutea posible egiten dieten beste zenbait gastu konpentsatuko dira.

-Langile bazkide eta hirugarrenentzat lan egiten duten langileen ordainsaria, ezin da jarduera eta maila profesional horretarako hitzarmen kolektiboak ezartzen duena baino %150a edo handiagoa izan.

#### 5.2.2. IDEKOREN INGURUKO BAZKIDEAK

Beraz honekin ikus dezakegu kooperatiba apur bat berezia dela, eta aurrerago ikusten joango garenak ere, ildo hau jarraituko du. Hala ere, kooperatibetan aipagarrienak bazkideak dira, eta orain horien inguruan jorratuko dugu. Hasteko, enpresako bazkide izateko baldintzak zeintzuk diren azalduko dugu, beti ere, bazkide mota ezberdinak daudela azalduz. Hauek izan daitezke kooperatibako bazkideak (Reglamento del regimen interno para los socios de trabajo de Ideko, 2004):

-Bazkide erabiltzaileak: Makina erremintan jarduten duten pertsona juridikoak dira, fabrikatzaile edo laguntzaile bezala. Ahalmena dute kooperatibaren objektuan parte hartzeko, eta kontziente izan behar du, bazkide izateko eskubidea eta obligazioak izanda, leialtasuna eta efikazia landu behar dituela kooperatibaren aldera. Sarbide prozesuaren barruan, eskakizuna Errektore Kontseiluko Lehendakariari egin beharko zaio, beharrezkoak diren dokumentuak eramanez.

-Bazkide kolaboratzaileak: Pertsona fisiko nahiz juridikoak, arrazoi jakin batengatik erabiltzaile izan ezin direnak, baina hala ere, kooperatibaren objektuak laguntzen dutenak, esparru kooperatiboan, teknikoan, komertzialean, formazioan, ikerketa gehi garapenean edo enpresako beste edozein esparrutan. Errektore Kontseiluaren mende



egongo da bazkide hauen konkurrentzia ebaluatzea. Elkarlaneko baldintzak, obligazioak eta eskubideak, sozioaren eta kooperatibaren artean eztabaidatuko dira.

-Izaera mugagabea duten lanerako bazkideak: Kooperatiban lan egiteko ahalmena duten pertsona fisikoak dira, lan bazkide bezala onartuak izan direnak sei hilabeteko proba baten ondoren (gutxiago izan daiteke horrela hitzartuz gero). Zuzendaritza eta bestelako postu gorenetan, probazko periodo hau 18 hilabetetako izan daiteke.

-Epe mugatuko lanerako bazkideak: Onartze hitzarmenak horrela esaten badu, edozein bazkidek epe mugatuko bazkide bezala onartua izateko aukera izango du, baldintza eta legedia jakin batzuek barruan. Epe hori mugatu ostean, langile mugagabe bezala kontratatuak izan daitezke, proba epe gabe, beti ere postu berdinean jarraitzen badute.

-Bazkide ez-aktiboak: Arrazoi justifikatu batengatik, eta kooperatiban gutxienez 5 urteko antzintasuna duten langileek, lana egiteari uzten diotenean ematen da. Hala ere, Errektore Kontseiluak bazkide egoeran jarraitzeko aukera eman behar dio. Horretarako, gutxienez beren kapital sozialaren %50a enpresan mantendu beharko da. Ezingo dute kooperatiban zuzenean parte hartu, baina Kooperatibaren nondik norakoaz informatzeko aukera izango du, eta Batzar Orokorrean parte hartzeko aukera izango du, beti ere boto kopuru mugatu batekin.

Bazkideek, esan dugunez, eskubide eta obligazio batzuk dituzte, eta hauek Euskal Autonomia Erkidegoko Legeak baldintzatuko ditu, enpresako estatutuek baldintzak hobetzeko aukera soilik emango dute, inoiz ezingo dira baldintza horiek okertu.

### 5.2.3. EGITURA ORGANIKOA ETA HONEN FUNTZIONAMENDUA

Ideko S.Coop. osatzen duten hiru organo sozial daude: Batzar Orokorra, Errektore Kontseilua eta Kontseilu Soziala (beti ere kooperatibak 50 sozio baino gehiago dituenen). Orain, banan-banan aztertuko ditugu (Idekoren Estatutuak, 2003):

#### Batzar Orokorra

Batzar orokorra, enpresako bazkideen nahiak azaltzeko erabiltzen den organo gorena da. Bazkideak, elkarren artean eztabaidatzeko eta akordioak hartzeko biltzen dira, beti ere euren eskumenekoak diren gaien inguruan. Sozio guztiak, bai disidenteak eta baita joaten ez direnak ere, kontsekuenteak izan behar dute Batzar Orokorrean harturiko erabakien inguruan.

Beraz, Batzar Orokorrak kooperatibentzat interesgarriak diren edozein gairen artean hitz egin dezake, baina erabakiak legeak kompetentzia ematen dion materietan soilik hartuko ditu.

Bi motatako Batzar Orokorrak ezberdintzen dira, ohikoa eta ezohikoa. Ohiko batzarrak gestio soziala, balantzearen eta urteko kontuen onartzea eta baita gaineratikoen banaketa ala galeren "egoztea" eztabaidatzen ditu. Jarduera hauetarako erabiltzen ez diren gainontzeko batzarrak, ezohiko bezala kontsideratuko dira. Batzar orokorraren deialdia egiteko eskubidea Errektore Kontseiluak izango du, eta derrigor, urtean behin bilduko da, itxiera eta ondorengo 6 hilabeteko epearekin. Ezohiko batzarra edozein momentutan bilduko da, Kontseilu Errektoreak horrela eskatzen badu. Honetarako, eskaera bat egin beharko da egun horretan landuko diren gaien inguruan, eta ordezkarien %20ak onartu beharko du.

Batzar Orokorra, ondorengoek osatuko dute:

-Pertsona juridiko bakoitzaren ordezkari kopuru bat, Bazkide Erabiltzailea edo Bazkide Lankidea, bazkide den entitateak duen boto eskubidearekiko proportzionala.

-Lan bazkideak.

-Bazkide kolaboratzaileak diren pertsona fisikoak

Grupo Danobat S.Coop-eko Presidenteak eta Zuzendari Orokorrak ere Batzar Orokorretara joateko eskubidea izango dute.

Boto eskubideari dagokionez, deialdia egiten den momentuan enpresako bazkide direnak izango dute. Talde bakoitzaren boto eskubidea, honakoa izango da:

-Bazkide den pertsona fisiko bakoitzak boto bat izango du.

-Bazkide erabiltzaileen boto kopurua kooperatibak gizartean oinarritzen duen jarduerarekiko proportzionala izango da. Bazkide hauen boto kopurua ezingo da boto sozialen %50a baino txikiagoa izan.

-Lan bazkideak, honako boto kopuruak izango dituzte, beti ere bidezko parte hartze baten bila:

#### **Irudia 14: IDEKOKO BAZKIDEEN BOTO KOPURUA**

<b>BAZKIDE KOPURUA</b>	<b>BOTO SOZIALEN %</b>
1-10	%7
11-20	%15
21-30	%25
31-40	%30
41-50	%35
>50	%40

Iturria: Ideko S.Coop, 2003.

-Bazkide lankideen boto kopurua, hauen onarpena egiten den momentuan zehaztuko da.

#### Errektore Kontseilua

Errektore Kontseiluak era eskusiboan kooperatibaren ordezkari eta kudeaketa eramaten dituen organoa da. Legeak edo Estatutuek espresuki kompetentzia horiek beste organo bateri ematen ez badiote. Ordezkaritza Presidenteak izango du, beste zerbait adosten ez den bitartean. Ondorengoak dira Errektore Kontseiluaren kompetentzia garrantzitsuenak:

-Gerente edo zuzendariaren izendapena

-Batzar Orokorraren deialdia (lehen aipatu bezala)

- Bazkideen onarpenak eta bajak
- Jarduera burutzeko zentro baten itxiera edo lekualdatzea
- Estatutuak interpretatzean sorturiko eztabaiden ebazpena

Errektore Kontseiluak hiru eta hamahiru kide artean izango ditu. Batzar Orokorrean aukeratuak izango dira, ezkutuko boto bidez. Biltzeko deialdia presidenteak egin beharko du. Aipatzekoa da baita ere Errektore Kontseiluko kide direnek ez dutela aparteko ordainsaririk jasoko, salbuespen bezala kontsideratuz euren jarduera burutzeko aintzat hartu diren gastuak.

Errektore Kontseiluan, bazkideen boto eskubidea, konprometitutako jarduera kooperatiboaren arabera izango da, beti ere, Batzar Orokorrekoek duten proportzio berdinarekin. Beti ere, lege edo estatutuak beste zerbait zehazten ez badute. Presidentearen botoak berdinketak saihesteko balioko du.

### Gerentea

Gerentea kooperatibako exekutibo gorena da, enpresaren funtzioekin erlazionaturiko gai guztietan, Errektore Kontseiluaren eta Grupo Danobat S.Coop-eko zuzendari orokorraren gainbegirapenean. Autonomia gorena izango du kudeaketan, bere erabakiak lan bazkide eta kooperatibako langileengan eraginez. Hauek dira gerenteak izango dituen konpetentzia garrantzitsuenak:

- Kooperatibaren norabide eta trafikoari buruzko gaietan.
- Kooperatibaren antolamendua, zuzendaritza eta ikuskaritza.
- Errektore Kontseiluari urteko kudeaketa plana eta kooperatibaren plan estrategikoa lantzea eta proposatzea: jarduera garrantzitsuak erabaki eta garatuz.
- Pertsonala kontratatu, bazkide eta soldatapekoa, beharrezko kontratuak sinatuz, hau baldintzatzen duten politika ezberdinen barruan.
- Giza baliabideen, inbertsioen, arlo finantzarioaren, teknologiaren eta marketinaren politikak landu eta proposatzea, eta behin onartuta, hauek aurrera ateratzeko hartu beharreko erabaki eta jarduerak aukeratzea.
- Aktibitate berriak, fusioak, berregituratzeak... lantzea eta proposatzea, eta hauek lortzeko beharrezkoak diren jarduerak zeintzuk izango diren erabakitzea, berezko organoekin akordua lortu ondoren.
- Kooperatibaren estruktura eta antolakuntza lantzea eta proposatzea, eta behin beharrezko organoekin adostasuna lortu ostean, beharrezkoak ikusten dituen jardueren burutzea.

### Kontseilu Soziala

Kontseilu Soziala, aurrez aipaturiko baldintzak eman eta existitzen bada, Laneko Bazkideen ordezkari organoa izango da. Honen funtzioa Errektoretza Kontseiluarekin informazioa eskatu eta aholkularitza eta kontsultari lanak egitea izango da, lanarekin lotura duten gaietan, beti ere txosten bat eginez egindakoaren inguruan. Lan bazkideek osatuko dute, eta modu honetan egongo da antolatua:

- Presidente bat, Errektore Kontseiluko izango dena. Hau falta bada berak izendaturiko presidenteordeak egingo du bere lana.

-Batzordekide kopurua, bazkide kopuruaren %10a izango da, atal, zentro eta lantalde ezberdinak ordezkatzuz, gutxienez hiru eta gehienez zazpi kiderekin.

Gerentea Kontseilu Sozialeko bileretara joango da, eztabaidatzeko ahalmena izango du baina ez du botorik izango, eta ezingo da Kontseilu sozialeko kide izan. Kontseilu Sozialeko kideak lau urtez kargua izateko ahalmena izango dute, bi urte pasa ondoren postua berrituz. Kontseilu Soziala bera, hilean behin bilduko da gutxienez. Hala ere, presidenteak begi onez ikusten duenean edo kideen heren batek horrela nahi duenean, nahi beste aldiz biltzeko aukera izango da. Bilerak balekoak izateko, kideen erdia + 1 formula aplikatuko da. Presidenteak bilera zuzenduko du eta bere botoak berdinketak saihesteko balioko du. Organo honen funtzionamenduan arteak, honakoak aurki daitezke:

-Lehen esan bezala, aholkularitza, informazio bilketa eta kontsultore lanak egitea izango da.

-Barne funtzio bezala, Errektore Kontseilurako hautesleak izendatzeko ahalmena izango du, eta baina barne kargu eta komisioetako kideak izendatzekoak, beti ere presidente eta presidenteordearena izan ezik.

-Funtzio informatibo bezala, Kontseilu Sozialari hurrengo informazioa emango zaio: Kooperatibaren Kudeaketa Planaren aldagai nagusiak, Danobat Taldearen eta Mondragon Kooperatibaren eboluzioa eta Batzar Orokorrean eztabaidatuko diren gaiak zeintzuk izango diren esatea. Kontseilu Sozialak, Errektore Kontseiluari eta Gerenteari honako informazioa ahalbidetuko dio: laneko bazkideentzat interesgarriak diren gaien inguruko kezkek eta iradokizunak eta berezko organoei ere egutegi eta lanorduen araberako informazioa. Eta azkenik, kontseilu sozialak, interesa duten lan bazkideei, errektore kontseiluari eta gerentziaren inguruko informazioa emango die.

#### 5.2.4. ERREGIMEN EKONOMIKOA

Zor posibleetatik sorturiko bazkideen erantzukizuna, hauek kapital sozialera egindako ekarpenaren arabera izango da. Honetarako, kooperatibak beharrezko neurriak hartuko ditu hirugarrenen aurrean, kapital sozialeko gutxieneko zifra mantendu ahal izateko. Gainera mekanismo ezberdinak erabiliko dira ondare egonkortasuna mantentzeko, bazkideen eta baita kooperatibaren interesen harira, eta baita ere honekin erlazionatzen diren hirugarren pertsonetikiko. Kapital soziala 4/1993 Euskadiko Kooperatiben Legearen 57.1.b dioenaren arabera izango da, derrigorrezkoak edo boluntarioak badira ere. Gutxieneko kapital sozialaren zenbatekoa 403.000€-koa izango da.

Bazkide Erabiltzaileek euren derrigorrezko ekarpenak egingo dituzte kapital sozialarentzat, kooperatibarekin hitzarturiko konpromisoarekiko proportzionala izango dena. 4.207.085€ren gain egingo da ehunekoak, edo bestela Batzar Orokorrean hitzarturiko eguneratutako balorearekin (Idekoren Estatutuak, 2003).

## 6. KAPITULUA: KANPO FINANTZAKETAREN KUDEAKETA IDEKO TEKNOLOGIA ZENTROAN

### 6.1. DIRULAGUNTZAK LORTZEKO EGIN BEHARREKO EGINKIZUNEN MAPA

Idekok nola funtzionatzen duen ikusi ostean, jada badakigu zein iturritatik lor ditzakeen dirulaguntzak eta zein den bere egitura. Hurrengo pausoa, dirulaguntza horiek nola kudeatzen diren aztertzea izango da.

Administrazio publikoaren dirulaguntza ezberdinetan irabazi maximoak lortzeko, dirulaguntza horren barruan egin beharreko jardueren koordinazioa beharrezkoa da, gainera, enpresa bat baino gehiago badaude, hauen arteko elkarlana ere oso garrantzitsua da. Honegatik, komunikabide kanal bakar bat ezartzen da enpresaren eta administrazio publikoaren artean, dirulaguntzen kudeaketa behar bezala eramaten dakiten langileen artean osatua, ikuspegi integratu eta global batekin egiteko lana. Ikuspegi hau garrantzitsua da dirulaguntzak eskatzerako garaian, eta baita jardueren deskarguak egitean ere.

Administrazio publikoko dirulaguntzak bi talde handitan banatzen dira, Idekoren kasuan: alde batetik, ikerketa eta garapenari bideraturiko laguntzak ditugu, eta bestetik, gainontzekoak, hots, nazioartekotzearen laguntzak, azpiegiturak hobetzeko laguntzak, langileak formatzeko laguntzak... Bietan, enpresaren aldetik bitartekari bakar bat ezartzen da dirulaguntzaren kudeaketa bideratzeko, koherentzia osoa mantentzeko, nahiz eta lan horren atzean, noski, jende gehiago egon.

Danobat Taldearen ikerketa eta garapenera bideraturiko programetan, begiratze lana Idekok egiten du, izan ere, taldearen barnean dagoen teknologia zentroa da, horregatik, lanen gehiengoa enpresan egiten dira. Kudeaketa ere, Idekok egiten du negozio bakoitzarekin (3. mailako elkarlana sinatua duen enpresekin), eta hau administrazio departamenduan egiten da. Dirulaguntzen ikuskaritza lanak Danobat Taldeak egiten ditu, nahiz eta esan bezala, kudeaketa Idekoren kontua izan. Gainontzeko laguntzetan, kudeaketa enpresa bakoitzak egiten du, nahiz eta ikuskaritza, aurrekoetan bezala, Danobat Taldeak egin (Ideko S.Coop, 2014).

#### 6.1.1. DIRULAGUNTZAK KUDEATZEKO IDEKON ERABILTZEN DEN PROIEKTU PLANA

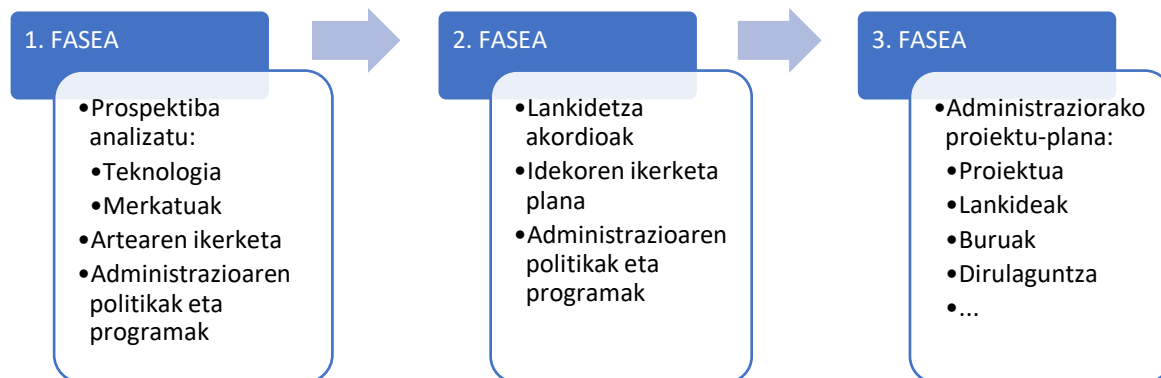
Dirulaguntzen kudeaketa prozesuan, 5 pauso nagusi ezberdintzen dira: plangintza, sorrera, ebazpena, gauzatzea eta deskargua (Ideko S.Coop, 2014).

#### Irudia 15: IDEKOREN DIRULAGUNTZEN KUDEAKETA PROZESUA



Iturria: Ideko S.Coop, 2014.

**Irudia 16: PLANGINTZAREN 3 FASEAK**



Iturria: Ideko S.Coop, 2014.

Lehenengo pausoa plangintza bat egitea da, eta honen helburua, proiektu plan bat aurkeztea. Proiektu batean hastea ez da lan erraza, izan ere, kontuan hartu beharreko aspektu ezberdin asko daude. Hiru ataletan banatzen da proiektu planerako bidea:

Lehenengo fasean oraindik proiektua pentsatu gabe dago. Hemen, helburu nagusia, proiektu ideia batekin irtetea da. Honetarako, lehenengo prospektiba ikerketa bat egiten da, eta hemen bi esparru nagusi analizatu behar dira: alde batetik teknologia, eta bestetik merkatua. Teknologiarri erreparaturik, gehienbat makina-erremintako sektorean hobetzeko edo optimizatzeke dauden aukera ezberdinak analizatzen dira, eta noski, egin daitezkeenak, izan ere, teknologiak lan horren burutzea ahalbidetu behar du. Bestalde, merkatuan egon daitezkeen aukerak ere analizatu behar dira, izan ere, irabazi asmorik gabeko enpresa bat izateak ez du esan nahi errentagarritasuna lortzea bigarren mailako helburu bat denik. Merkatuan funtziona dezaketen aukerak analizatzen dira, hauen etorkizunerako proiektzioak eginez. Ez da derrigorrezkoa momentuan merkatuan ikerketa potentzial bat izatea, hots, aurreikuspenak egitea teknologian oso atal garrantzitsu bat da, diferentziak lortzeko abantaila eman baitezake, lehiakortasunerako ahalmen handiago bat ahalbidetuz.

Artearen ikerketa lehenengo fase honen bigarren atala da, eta berebiziko garrantzia du. Hemen, lana nondik hasi behar den analizatzen da, edo aurretik eginiko zerbait aprobetxatu daitekeen. Agian, proiektu bat, beste baten jarraipena izan daiteke, nahiz eta lehen atal hori beste enpresa batek eginikoa izan, honek zenbait akordio ahalbidetu ditzakeelako. Prozesuak bi aldiz egitea saihesteko ere balio du, izan ere, puntu batetik aurrera hasteak abantaila eman dezake. Lehen fase honen azken pausoa, administrazioaren programak eta politikak aztertzea da. Lanean zehar azaldu dugu dirulaguntza programa ezberdinak daudela, eta horietako bakoitzak zenbait berezitasun ditu, beraz, garrantzitsua da horietako zeintzuekin lotzea posible den analizatzea, nahiz eta, bigarren fasean ikusiko dugun bezala, lankideen inguruko informazioa ere jasotzea beharrezkoa izan. Hala ere, lehen ikuspuntu bat hartzea garrantzitsua da, proiektu bat ez ezatatu nahi bada, lehenbailehen egiteko, kostu eta ordu gehiago erabili gabe.

Bigarren fasean, proiektua forma hartzen doa, eta lehenengo fasea ondo igaro duten proiektuek soilik egiten dute aurrera. Idekoren ikerkuntza plana egiten da fase honetan, zein helburutara heldu nahi den erabakitzeke. Esan beharra dago helburu hauek ez dutela zertan proiektu baten ondorio soilik izan, ikerkuntza plan bat zabalagoa izan

daiteke, eta honela proiektu bat baino gehiagorekin bideak zabaldu eta helburu gehiagotara heldu. Hala ere, aldi berean, lankidetzarako akordu posibleak ere planteatzen hasi beharrak daude, izan ere, agian helburu batzuetara heltzeko enpresa zehatz batzuen babesa behar da, beraz, ez da pausoka egin beharreko zerbait, momentu bakoitzean dena kontuan hartu behar da, proiektua behar bezala burutzeko beharrezkoak izango diren baliabide guztiak kontuan hartuz. Hemen ere, lehenengo fasean esan dugun bezala, administrazioko politika eta programei erreparatu beharko diegu, gainera, fase honetan, lehenengoan baino informazio gehiago izango dugu, eta honegatik, agian argiago ikusiko dugu zein dirulaguntza edo babes eska ditzakegun. Hau guztiarekin, hau da, lehen eta bigarren faseekin, proiektu plan bat aurkezten da.

### Irudia 17: PROIEKTU PLANAREN ADIBIDEA

	Proyecto	Empresas / Centros	Responsable		Singular estratégico	Plan de C. Consejería	Plan de Centros	Etorlek	Integrado	Inves- ticip. Colab.	CENIT	Planes de Competit.	Eranet	CDTI
CENTROS								EMPRESAS						
1.	Microtexturización de superficies funcionales	ASCAMM, CTC, IBV	Jordi	Rafa	X	X								
2.	Laser cladding: recubrimientos superficiales	UNIV. VIGO	Jordi	Rafa	X		X							
3.	INKJET: desarrollo orientado a diferentes sectores: fotovoltaica, textil, sensorica...	AIDO, CEMITEC, AITEX	Jordi	Rafa		X								
4.	Sistemas de medida – medición e inspección de piezas de composite	ITA, AIMPLAS	Mendiata	Mikel	X	X								
5.	Composite – Derivación del CENIT no aprobado	Danobat	Ibon	Nerea				X						
6.	MOCIT		Egoi	Nerea						X				
7.	SUPERGRI		Raul							X				
8.	INTEPREC		David							X				
9.	ECOGRIND		Raül							X				

Iturria: Ideko S.Coop, 2014.

Goiko irudian ikusten duguna, plangintzako azken pausoa da, hots, proiektu planaren taula bat. Orain dela urte askoko taula da, honegatik deialdi batzuen izenak aldatuta daude, askotan plan estrategikoak izan ohi direlako eta aldatzen joaten dira, amaitu ahala. Ikusi daitekeen bezala, dokumentu arrunt bat da, baina beharrezkoa hartu behar diren erabakiak modu errazago batean egiteko. Lehenengo, proiektuaren izena aurkezten da, batzuetan azalpen bat emanez, izan ere, gehienetan, hitz-jokoak izaten dira, errazago gogoratu ahal izateko, hitz oso tekniko eta profesionalak baztertuz, izan ere, administrazioko teknikariek ez dute zertan ezagutza handi bat izan teknologiaren inguruan, beraz lan hori erraztea da praktika honen helburuetako bat. Bigarren atal batean, enpresa edo erakunde parte-hartzaileak aurkezten dira, ikus bezala, batzuetan unibertsitateak edo enpresak izan daitezke, gogoratuz hori bigarren fasea akordatu dela, lankidetzak akordioak osatzen. Ondoren, ordezkariak zeintzuk diren ere zehazten dira, betiere pertsona bat edo pare bat izendatu behar baitira proiektu buru edo ikuskari bezala, eta azkenik, zein laguntza erabili daitezkeen zehazten da, ikus bezala, bi esparru handitan banatuz, alde batetik zentroek jaso ditzaketenak, eta bestalde, enpresekin elkarlanean jaso daitezkeenak.

Behin proiektu plana eginda, planifikazio faseak amaitutzat jotzen badira ere, zenbait jarduera bete behar dira proiektuaren sorrerara pasa aurretik. Garrantzitsua izaten da proiektuan Idekorekin batera dauden enpresekin helburuak elkar jartzea eta beharrezkoak diren aspektuak eztabaidatzea, beharrezko erregistroa gordetzeko, honetarako, ez dago ez txantiloik ezta dokumentu zehatzik ere, normalean posta elektronikoko bidez edo bilera txiki bat eginez eramaten da aurrera. Honekin, proiektu plana onartzea bilatzen da, proiektuko enpresa guztiak honekin ados daudela esaten dutenean. Hau eta gero, zein deialditara aurkeztuko diren erabakita dagoela, egutegi

bat osatzen da ikerketa, garapen eta berrikuntzarako laguntzen inguruan. Azpimarratzekoa da laguntza bat baino gehiago analizatzea posible dela, izan ere, proiektu batzuk bat baino gehiagorekin finantza daitezke, goiko proiektu planaren adibidean ikus daitekeen bezala.

#### SORRERA

Behin plangintza eginda, kudeaketa aurrera eramateko bigarren pausoa sorrerarena da, hau da, pauso honetan bidaliko da eskaera administrazio publikora. Hemen, lehenengo egin beharrekoa, langileak zeintzuk izango diren planifikatzea izango da, honetarako, ondo ezagutu beharko da zein lan burutuko diren, eta honetarako erabiliko diren orduen aurreikuspen bat ere egin beharko da, enpresaren informazioa ere atxikiz, eta ondoren, helburuak eta jarduerak zeintzuk izango diren ere zehaztu beharko da. Hau egin ostean, memoria eta aurrekontuen frogantza egingo da, dena ondo egin dela ziurtatzeko, izan ere, garrantzitsua da eskaera modu egokian egitea, dirulaguntza onartzerako orduan klabea izango baita. Azkenik, atal honetan, aurreko dena ondo dagoela ziurtatu ostean, administrazio publikoari eskaera egingo zaio, berak esandako epeetan eta beharrezko informazioa zehazturiko formatuetan euren webguneetara igoz, eta honen ostean, dena bidalia dagoenean, eskaeraren jarraipena egingo da, agian zerbait falta bada edo konponketak beharrezkoak badira, eperen bat egon daitekeelako.

#### EBAZPENEA

Behin aurreko dena eginda, administrazio publikotik erantzunak jasotzen hasiko gara, esan bezala, zerbait ondo egin gabe egon daiteke, eta agian informazio gehiago edo dokumentu gehiago ekarri behar dira. Hala ere, atal honetako parte garrantzitsuena eskaeraren erantzuna izango da, hots, onartua ala ezeztatua izan den. Onartua izan bada, proiektua aurrera eramateko zein konpromiso dauden azalduko ditu administrazio publikoak, eta proiektuen inguruko informazioa eguneratuko da, aldaketaren bat egotea posible baita, betiere organo diru emaileak egiaztaturik.

#### GAUZATZEA

Behin ebazpena jaso ostean, baiezkota dela ikusita, proiektua gauzatzen hasteko ordua heltzen da. Honela, langileak proiektuan lanean hasiko dira, aurkezturiko pausuak jarraituz, esandako memoriak aurkeztuz, subkontratazioak eginez, materialak erosiz... Proiektu barnean dagoen enpresa bakoitzak, Idekori komunikatu beharko dizkio egindako aldaketa ezberdinak edo sorturiko ezustekoak, esaterako, pertsonal aldaketa, egin ez diren erosketak, burutu gabeko jarduerak, atzerapen posibleak... Eta hauek administrazioarekin negoziatu beharko dira, proiektu barruan egon daitezkeen aldaketen barne dauden ala ez jakiteko.

#### DESKARGUA

Azkenik, deskargua egiten da eta proiektua itxitzat emango da. Lehenengo abisua eman beharko da, deskargua egingo dela esanez, eta ondoren hau gauzatuko da. Honen ondorez deskargu hori defendatu beharko da eta bukatzeko beharrezkoak diren artxibo eta dokumentuak beteko dira.

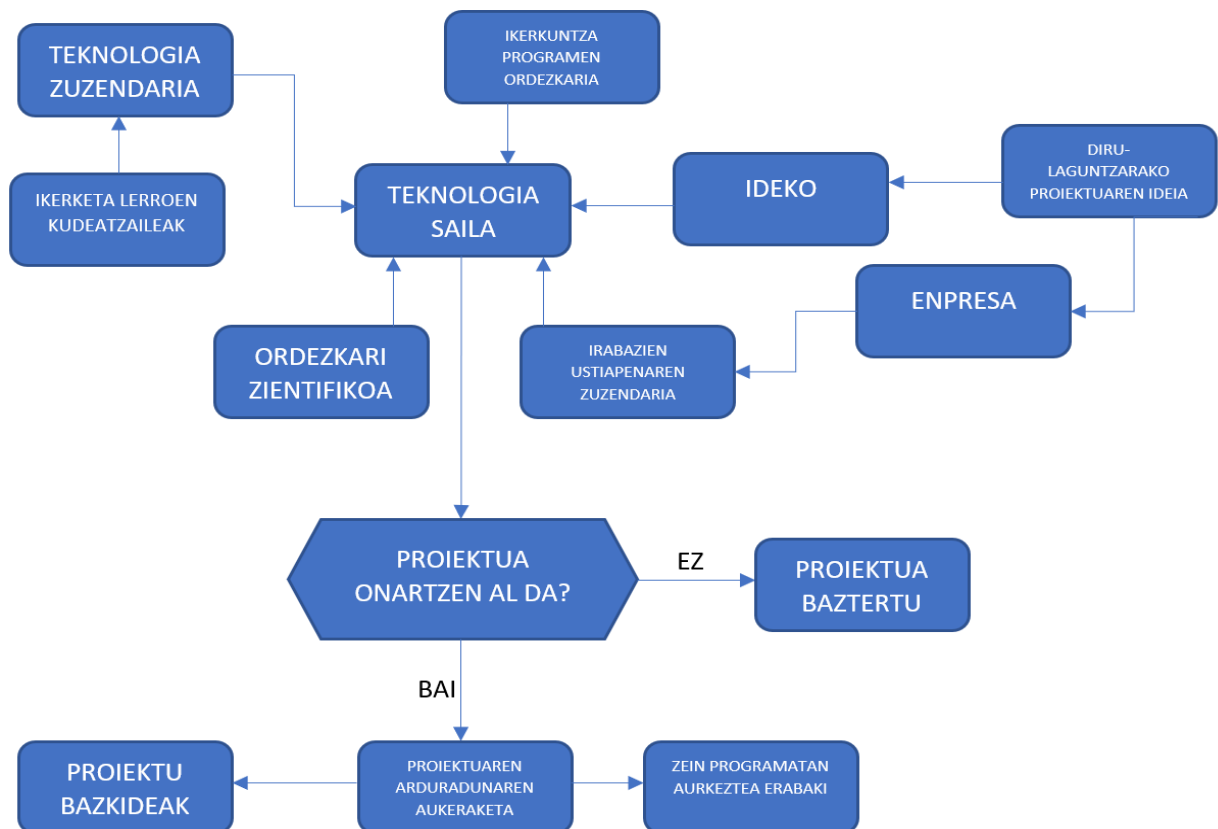
Hau prozedura orokor bat bada ere, errealitatean konplexuagoa da, nahiz eta proiektu batzuetan, orain azalduko ditugun pauso guztiak beharrezkoak ez izan. Modu errazago batean ulertzeko, grafiko ezberdinak erabiliko ditugu.



## 6.2. PROZESU OSOAREN ANALISIA: IDEIA SORTZEN DENETIK DIRULAGUNTZA LORTZEN DEN ARTE

Grafiko hauetan, proiektuak aurrera eramateko pauso guztiak ematen dira, zehaztasun osoz. Honen helburua, enpresetan honelako prozedurek nola funtzionatzen duten ikustea da, izan ere, pausoekin prozeduraren helburua eta nondik norakoa uler daiteke, baina ezinezkoa da prozedura guztia analizatu ahal izatea. Prozesua benetan luzea denez, bi zatitan banatzea erabaki dut. Lehenengo zatian, proiektua pentsatzen denetik onartzen den artera dagoen ibilbidea zehaztea da helburua. Honetarako, ondorengo kontzeptu-mapa dugu:

**Irudia 18: DIRULAGUNTZAREN KUDEAKETA OSOAREN LEHEN FASEA**



Iturria: Ideko S.Coop, 2014.

Irudian ikus daitekeen bezala, teknologia sailak du proiektua aurkezteko ahalmena, berak egiten baitu proposamena. Hala ere, bere inguruan dauden bestelako pertsona edo erakundeek eragiten diote zuzen zuzenean. Hauetan, noski, proiektuaren ideia dago, Idekotik ala beste enpresa batetik etor daitekeena, beste zenbait ordezkariarekin batera, esaterako, zientifikoak, ikerkuntza programa ezberdinena, eta noski, teknologia zuzendaria. Hau denarekin, aurretik azaldu ditugun pausoak egiten joaten da enpresa, oraindik ere, sorreran kokatuz. Pauso honetatik hurrengora igarotzeko, onarpen bat egon behar da, baina onarpen hau ez da oraindik proiektua aurkeztu eta administrazio publikoak emango diguna, baizik eta esan bezala, teknologia sailak onartzen duena. Behin hau onartuta, proiektu bazkideak bilatu behar dira, proiektu batean, elkarlanean



erakundea, eta Eusko Jaurlaritzaren kasuan, SPRI erakundeak eramango du. Bietan egin beharrekoa antzerakoa da, nahiz eta zenbait ezberdintasun izan formalizazio prozesuan. Bietan dirulaguntzen teknikariak paper garrantzitsu bat jokatzeko du, izan ere, berak kontrolatzen ditu datu ekonomikoak, analisi finantzarioan azalduko ditugun txantilo ezberdinen bidez. Memoria ere, ikus bezala, bietan beharrezkoa da, eta ondoren, deialdi bakoitzak beharrezko uste duen informazioa betetzea ere eskatzen da. Hau gertatzen den aldi berean, Ideko bere programa informatikoan proiektuaren jarraipena egiten arituko da, IFS programa erabiliz kasu honetan, eta gainera, bidali beharreko dokumentu eta informazioak ere firma elektronikoa bidez bidaliko dira, enpresa bakoitzeko Finantzarako Zuzendariaren izenpean.

### 6.3. DIRULAGUNTZEN GARRANTZIA IDEKO S.COOP ENPRESAN

#### 6.3.1. ZENBAIT PROIEKTUREN LANKIDETZAK MUNDU-MAILAN

Dirulaguntzak lortzeko organismo eta erakunde nagusiak zeintzuk diren ikusi dugu, eta Idekok hauek nola kudeatzen dituen ere bai. Enpresaren kasuan gehiago kokatuz, Idekoren lankideak zeintzuk diren ikusiko dugu eta zein proiektu mota egiten dituen hauekin. Dakigun bezala, Danobat Taldearen barruan dago Ideko, eta IK4 aliantzaren barruan ere bai, eta honek lankideak lortzerako garaian berebiziko garrantzia du, mundu-mailan fama ona duen esparru batetik baitator. Proiektuak bi talde handitan banatzen dira enpresan, eta honekin noski, lankideak ere. Alde batetik, enprekin diren proiektuak ditugu, hots, beste enpresa batzuekin elkarlanean egindakoak, eta bestetik, proiektu europarrak bereizten dira, hemen elkarte edo enpresa gehiagok parte hartu ohi dutelako normalean, eta konplexuagoak izan ohi dira. Hala ere, honegatik ez dugu pentsatu behar enpresa eta erakunde europarrekin soilik egiten duela lan Idekok, orain ikusiko dugun bezala munduko beste herrialde askotako enpresa eta unibertsitate ezberdinekin ere aritu izan da lanean, eta oraindik hala egiten du. Askok dira eta denak aipatzea luze egiten da, baina hauetako batzuk mundu-mailan fabrikazio arloko foro eta plataforma garrantzitsuak dira, beste asko esparru akademiko unibertsitateak eta ikerketa zentroak, eta azkenik, noski, bazkide-erabiltzaileak eta laguntzaileak (Ideko, 2019).

#### **Irudia 20: IDEKOREN LANKIDETZA EZBERDINAK MUNDU-MAILAN**



Iturria: Ideko S.Coop, 2019.

Ikus dezakegun bezala, Europar Batasuna da Idekok lankide gehien dituen lurraldea, hau logikoa izanik, proiektu Europarrak daudelako, eta hauetan berebiziko interesa jartzen delako. Hala ere, Ipar Amerikan Kanada, Estatu Batuetan eta Mexikon ditu lankideak, eta Hego Amerikako zenbait lurraldetan ere. Indiaren kasua ere azpimarratzekoa da, Danobat Taldeak bertan lana egiten baitu ere, eta Japoniaren papera ere garrantzitsua da. Gehienak unibertsitateak dira, bertan lerro zientifiko ugari egon ohi direlako, nahiz eta batzuetan guk kontrakoa uste. Estatu Batuetan esaterako, alor akademikotik, Kaliforniako Unibertsitatea, Massachusettseko Unibertsitatea, Monterreyko Unibertsitatea... daude. Kanadan ere bai Vancouverreko Unibertsitatea, Brasilen São Paulokoa, Japonian Tokiokoa... eta beste horrenbeste (Ideko S.Coop, 2019).

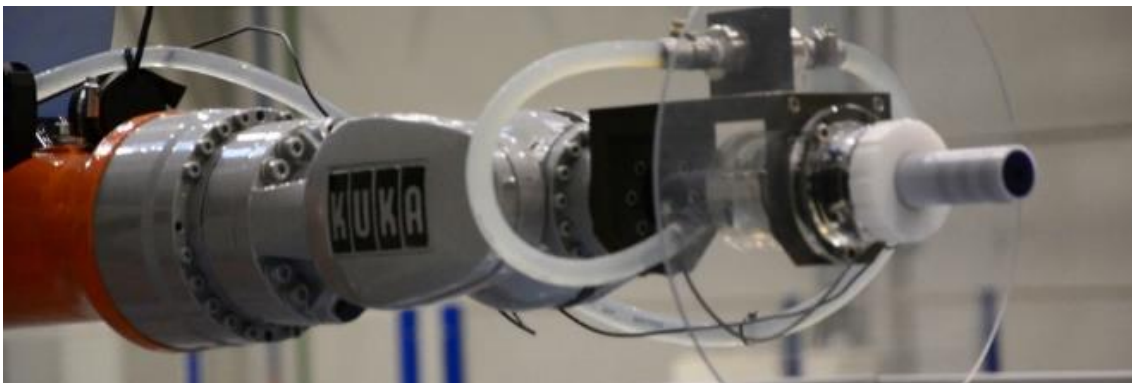
### 6.3.2. PROIEKTU BATZUEN ADIBIDEAK

Proiektuei erreparatuz, eskualdekoak, nazionalak eta nazioartekoak izan daitezke, lankideei eta dirulaguntza emaileei erreparatuz. Adibide batzuk aurkeztuko ditugu orain, proiektuak nolakoak diren ikusteko, termino zientifiko eta teknologikoetan sakondu gabe, hots, helburuak ulergarriak diren zenbait proiektu. Esparruen araberrako ordena mantenduko dugu (Ideko S.Coop, 2019):

#### CONAN PROIEKTUA

Proiektu honen helburua ZDM delakoa garatzea da, Zero Akatseko Ikuskatze Adimentsua dena. Erronka, kalitate optimoko osagaiak ekoiztea da, nazioarteko merkatuetan lehiakortasun handiarekin aritzeko. Ondorioz, fabrikazio prozesuak hobetu eta optimizatzen diren errokarari egiten dio aurre, honetarako, proiektua bi maila ezberdinetan bereiziz: alde batetik, simulazio aurreratuko ereduak inplementatzen ditu, fabrikazio prozesuko atal nagusiak optimizatzen nahiarekin, eta bestetik, ikuskatzeko sistema digitalaren inplementatzea, piezetako akatsak alde aurretik detektatzeko.

#### **Irudia 21: IKUSKARITZARAKO IDEKON ERABILTZEN DEN MAKINA**



Iturria: Ideko S.Coop, 2019.

Proiektuaren misioa, kalitate kontrol integratu baterako soluzio berri bat diseinatzea da, efikazia handitzeko eta fabrikazio prozesuen lehiakortasuna areagotzeko. Honetarako, Idekok, fabrikazio aurreratuan duen ezagutza eta esperientzia eskaintzen ditu. Honetarako, 10 kide eta erakunderekin ari da lanean, horietatik ezagunenak, AMPO, Danobat Taldea, ULMA eta SAVVY dira. Babesleak, eta dirulaguntzak eman dituztenak, Eusko Jaurlaritza eta SPRI dira.

## CLADPLUS

Laserrezko plakatze bidez osagaiak fabrikatu eta konpontzeko sistema aurreratuak ekoizteko balio duen proiektua da hau. Gehikuntzako fabrikazio materiala laser teknologiak laser teknologien erabileran du garrantzia, eta tren sektorean, aeronautikan, petrokimikan eta automobilgintzan garrantzi handia du.

### **Irudia 22: LASERREZKO FABRIKAZIORAKO ETA KONPONKETARAKO MAKINA**



Iturria: Ideko S.Coop, 2019.

Azaro nagusia, prozesua garatzeak duen kostua da, eta prestakuntza handiko langileak behar direla ere bai. Proiektu hau Danobat Taldeko kide diren Soraluze S.Coop eta Danobat S.Coop-ekin burutzen da, AIMEN teknologia zentroarekin eta Unilaser enpresarekin batera. Laguntza hau estatu mailakoa da, Espainiako Gobernuak finantzatua.

## WHEELWATCHER

Izen bezala ingelesezko hitz-joko hau duen proiektuaren helburua, gurpilak neurtzeko sistema aurreratu garatzea da, tren-sektorearen errentagarritasun handiago bat lortzeko. Erronka nagusia gurpilen higadura-egoera ikuskatu eta kontrolatzen duen sistema berri bat martxan jartzea da, eta hau Europako eta munduko trenbide nagusietara zabaldu nahi da. Tren garraioko operadore ezberdinei informazio zehatza eta denbora errealekoa eskaini nahi zaie, segurtasuna denbora guztian bermatzeko asmoz.

### **Irudia 23: GURPILAK NEURTZEKO SISTEMA AURRERATUA**



Iturria: Ideko S.Coop, 2019.

Finantzaketa, kasu honetan, Europar Batasunak egiten du, lehen azalduko H2020 laguntzaren barruan, nahiz eta beste enpresa batzuek ere, dirua proiektuan sartuta izan. Lantaldea osatzen duten enpresa nagusiak Danobat S.Coop, IK4 Ideko S.Coop, ProPhotonix enpresa Estatubatuarra, Euskotren eta Peltier.

## 6.4. IDEKOREN EGITURA FINANTZARIOAREN ANALISIA DIRULAGUNTZEN IKUSPUNTUTIK

### 6.4.1. BALANTZEAN AURKI DAITEZKEEN ZENBAIT BEREZITASUN

Dakigun bezala, enpresek urteko kontuak aurkeztu behar dituzte, eta hauek, zenbait enpresatan, ikuskariak ebaluatzen dituzte. Berrikuntza zentroen finantzaketa aztertzen ari garenez, eta gainera kooperatiba bat denez, zenbait datu analizatzea interesgarria gerta daitekeela iruditu zait, izan ere, kontu asko kooperatibetan soilik agertzen gara, eta berrikuntza zentroek ere euren kontu batzuk izan ohi dituzte, beste askok agian erabiltzen ez dituztenak. Beraz, bi aldetatik berezitasunak aurki ditzakegu kontu hauetan.

### Irudia 24: IDEKO S.COOP-EN 2018. URTEKO BALANTZEA

AKTIBOIA		ONDARE GARBIA ETA PASIBOIA	
<b>AKTIBO EZ KORRONTEA</b>	<b>6.177.965</b>	<b>ONDARE GARBIA</b>	<b>14.803.671</b>
I. Ibilgetu ukiezinak	174.317	1. FONDO PROPIOAK	10.304.921
1. Aplikazio informatikoak	174.317	I. Kapitala	8.177.928
II. Ibilgetu materiala	4.993.122	II. Erreserbak	1.546.938
1. Lurrak eta eraikuntzak	2.944.751	1. Derrigorrezko erreserba-fondoa	483.247
2. Instalazio teknikoak	2.045.019	2. Eguneratze erreserba-fondoa	148.483
3. Bideango ibilgetuak eta aurrerakinak	3.352	3. Beste erreserbak	915.208
III. Higiezinan inbertsioak	168.322	III. Ekitaldiko emaitza	580.055
1. Eraikuntzak	168.322	2. BALIO-ALDAKETAGATIK DOIKUNTZAK	189.862
IV. Taldeko enpresetan, elkartuetan eta bazkideetan epe luzeko inbertsioak	194.471	3. JASOTASKO DIRU-LAGUNTZAK, DOHAINZAK ETA LEGATUAK	4.308.888
1. Ondare-tresnak	3.000		
2. Enpresei kredituak	150.000	<b>PASIBO EZ KORRONTEA</b>	<b>1.033.178</b>
3. Bazkideei kredituak	41.471	I. Kooperatibaren hezkuntza eta sustapenerako funtserako zuzidura	23.261
V. Epe luzeko finantza-inbertsioak	647.733	II. Izaera berezidun epe luzeko zorrak	7.783
1. Ondare-tresnak	647.733	1. Epe luzeko aldi baterako kapitalaren hartzekodunak	7.783
VI. Zerga geroratuaren aktiboak	-	III. Epe luzeko homidurak	181.250
<b>AKTIBO KORRONTEA</b>	<b>17.037.486</b>	IV. Epe luzeko zorrak	402.545
I. Izakinak	140.337	1. Bestelako pasibo finantzarioak	402.545
1. Bideango produktuak	26.294	V. Zerga geroratuen pasiboak	418.339
2. Hornitzaileei aurrerakinak	114.043	<b>PASIBO KORRONTEA</b>	<b>7.378.602</b>
II. Zordun komertzialak eta kobratzeko bestelako kontuak	7.940.241	I. Epe laburreko hornidurak	1.068.083
1. Bezeroak, salmentagatik eta zerbitzu-emateengatik	3.360.628	II. Epe laburreko Zorrak	124.994
2. Hainbat zordun	107.365	1. Bestelako pasibo finantzarioak	124.994
3. Administrazio publikoarekin bestelako hartzekoak	4.471.775	III. Taldeko enpresekin, elkartuekin eta bazkideekin epe laburreko zorrak	38.398
4. Bazkideak, galdatutako ordainketak	473	2. Bazkideekin zorrak	38.398
III. Taldeko enpresetan eta elkartuetan epe laburreko inbertsioak	4.400	IV. Hartzekodun komertzialak eta ordaintzeko bestelako zorrak	6.147.127
1. Bazkideei kredituak	4.400	1. Hornitzaileak	1.506.305
IV. Epe laburreko finantza-inbertsioak	4.142.861	2. Pertsonala (ordaintzeko dauden lansariak)	638.826
1. Ondare-tresnak	2.442.861	3. Administrazio publikoarekin bestelako zorrak	739.874
2. Bestelako aktibo finantzarioak	1.700.000	4. Bezeroek emandako aurrerakinak	3.262.122
V. Aldizkapenak	64.614		
VI. Eskudirua eta bestelako aktibo likido baliokideak	4.745.033		
1. Diruzaintza	4.745.033		
<b>AKTIBOIA GUZTIRA</b>	<b>23.215.451</b>	<b>ONDARE GARBIA ETA PASIBOIA GUZTIRA</b>	<b>23.215.451</b>

Iturria: Ideko S.Coop, 2018.

Aktiboari erreparatuz, lehen atentzioa ematen digun kontua 4. taldekoa da, hots, taldeko enpresetan, elkartuetan eta bazkideekin dituen epe luzeko inbertsioak. Kontu hau enpresa askotan agertzen da, baina bazkideen gehigarri hori ez da denetan ematen, eta kooperatibetan bereziki agertzen zaigun kasua da.

Kontu interesgarriena, ondare garbiko hirugarren taldea da, hots, jasotako dirulaguntza, dohaintza eta legatuena, izan ere, ikus bezala, balio handiko kontua da, 4,3 milioi € hain zuzen ere. Hala ere, kontu hau, hiru zati nagusitan banatu da 2018. urteko ekitaldian:

kapital dirulaguntzak, zenbait ekitalditan banatzeko sarrerak eta beste dirulaguntza batzuk.

### Irudia 25: JASOTAKO DIRULAGUNTZEN KONTUA

KONTZEPTUA	ZENBATEKOA €	EUROTAN
	2018/12/31	2017/12/31
<b>Kapitaleko dirulaguntzak</b>	760.096	968.112
<b>Zenbait ekitalditan banatu beharreko sarrerak</b>	3.515.937	5.983.420
<b>Beste dirulaguntza batzuk</b>	32.855	43.038
<b>GUZTIRA</b>	<b>4.308.888</b>	<b>6.994.570</b>

Iturria: Ideko S.Coop, 2018.

Kapital dirulaguntzak, inbertsioak finantzatzeko erabiltzen direnak dira. Kontabilitate Plan Orokorraren definizioari erreparatuz, administrazio publikoak emandakoak dira, bai estatu mailan eta baita nazioarteko esparruan, aktibo ez korronteak ezartzeko edo egonkortzeko (KPO, 2007). Hau da, inbertsioak finantzatzera zuzendutako dirulaguntzak dira (EUSTAT, 2019). Kasu honetan, taulan ikus daitekeen bezala, 2018. urteko ekitaldian dirulaguntzen kontua 760.096 €koa izan da, eta 2017. urtearen amaieran, 968.112 €koa izan zen, hots, %21,5 jaitsi da urte batetik bestera. Hurrengo taulan argiago ikusiko dugu aldaketa hori nolakoa izan den, izan ere, lanean zehar azaltzen ari garen bezala, dirulaguntzak lortzeko iturri ezberdinak daudenez, horien arabera sailka daitezke:

### Irudia 26: KAPITAL DIRULAGUNTZEN KONTUAREN BANAPENA

ERAKUNDEA	€tan			SALDOA 2018/12/31
	SALDOA 2017/12/31	EMAITZETARA ALDAKETA	EZARPENEZKO EFEKTUA	
GIPUZKOAKO FORU ALDUNDIA	63.218	-16.944	1.694	47.968
C.L.P	77.422	-17.627	1.762	61.557
EKONOMIA MINISTERIOA	18.102	-3.001	301	15.402
HEZKUNTZA ETA ZIENTZIA MINISTERIOA	809.370	-193.555	19.354	635.169
<b>GUZTIRA</b>	<b>968.112</b>	<b>-231.127</b>	<b>23.111</b>	<b>760.096</b>

Iturria: Ideko S.Coop, 2018.

Kapital dirulaguntzen garapena ikus dezakegu 2017. ekitalditik 2018. ekitaldira, lehen esan dugun %21,5eko jaitsiera hori islatuz. Lau erakunde ezberdinetatik jaso ditu, kasu honetan, kapitalezko dirulaguntzak, denak maila nazionalekoak izanik. Alde batetik, Euskal Herri mailan, Gipuzkoako Foru Aldundia dugu (administrazio publikoa), eta bestalde, Mondragon Taldeko kutxa delakoa, hots, Laboral Kutxa. Beste alde batetik, Espainiako gobernua dugu, bi ministeriotako dirulaguntza aprobetxatuz, ekonomiarena eta hezkuntza eta zientziarena. Hemen, aurrerago aipaturiko proiektu planaren antzeko fenomeno bat ematen da, izan ere, esan dugu bertan analisi bat egin behar dela, erakunde ezberdinen zein programara dirua eskatu jakin ahal izateko, hemen, adibide garbia dugu, Espainiako Gobernuaren bi ministerio ezberdinetatik laguntza jaso duelako

Idekok. Honela, jakin dezakegu programa ezberdinak erabili dituela ahalik eta laguntza handiena jasotzeko, nahiz eta hauen emalea berdina izan.

Dirulaguntzen kontuaren banakapena egitean, bigarren azpikontu bezala, zenbait ekitalditan banatu beharreko sarrerak ditugu. Hauek, martxan dauden proiektu teknologikoentzat erakunde publikoak emandako dirulaguntzak dira, baina oraindik inputazioa egin gabe dute, finantzatuko diren gastuak oraindik egin gabe daudelako. Gastu hauek inputatu ahal izateko, erakunde publikoek zenbait txantilo izan ohi dituzte, gero normalean eurek modu automatikoan irakurtzen dituztenak, eta hauetan, datuak sartzen dira. Idekoren kasuan, dirulaguntzetan teknikaria den pertsonak egiten du lan hau. 2018. ekitaldian honakoa izan da zenbait ekitalditan banatu beharreko sarreraren kontuaren garapena:

### **Irudia 27: ZENBAIT EKITALDITAN BANATU BEHARREKO SARREREN KONTUAREN BANAPENA**

<b>KONTZEPTUA</b>	<b>ZENBATEKOA (€tan)</b>
<b>Saldoa 2017/12/31an</b>	5.983.420
<b>+Handipenak</b>	2.872.475
<b>-Emaitzetara lekualdatzeak</b>	(5.611.011)
<b>+Ezarpenezko efektuak</b>	271.053
<b>Saldoa 2018/12/31an</b>	3.515.937

Iturria: Ideko S.Coop, 2018.

Datuetan ikus daitekeen bezala, hemen era gutxitze bat eman da urte batetik bestela, hau, proiektuen arabera izan ohi da, eta guztiz normala, izan ere, urteak guztiz ezberdinak izan ohi dira, eta batzuetan inputatu gabeko proiektu handiak egon daitezke aurreko urteetatik, eta urte honetan proiektuak sortu badira ere, tamaina txikiagokoak izan. Ekitaldi batetik bestela %41eko beherapena eman da, baina esan bezala, ez da derrigorrez emaitza txarrekin lotu beharreko kontu bat. Kontua, handipenekin eta ezarpenezko efektuekin 3.143.528 €tan hazi da, baina emaitzetara lekualdatzarekin 5.611.011 €tan jaitzi. Inputazioak egiteko, esan bezala, txantilo batzuk ematen dira, dena era automatizatuan egiteko helburuarekin, esaterako CDTI programak, kalkulu-orri determinatu batzuk ematen ditu (Excel edo LibreOffice erabiltzeko), hona hemen zenbait adibide (CDTI, 2017):





Bigarren taula hau materialena da, hau da, proiektua aurrera eramateko beharrezkoak diren materialak finantzatzea helburu duen atala. Goialdea aurrekoaren berdina da, eta denetan errepikatuko da, hots, enpresaren izena, IFK zenbakia eta deialdiaren urtea. Ondoren, lehen zutabeen, materialaren izen motz bat egiten da, askotan, izenak luzeak izaten direnez, apur bat sinplifikatzeko asmoz. Gero, hornitzailea zein den jartzea ere eskatzen da, bi aldetatik erosketa hori eman dela egiaztatu nahi bada, eta ondoren kontratuaren data, faktura data, faktura zenbakia... eman ohi dira. Faktura zenbakia kontu handiz jarri ohi da, izan ere, faktura batean produktu edo material bat baino gehiago etor daiteke, eta horiek produktu ezberdinetan erabili daitezke. Hori ematen bada, eta bi proiektu ezberdinen fitxetan faktura zenbaki berdina jartzen bada, justifikazioak igotzean CDTIko webguneak errorea emango du, errepikaturiko faktura bezala hartzen delako. Ondoren, noski, zenbatekoa ematen da, BEZa kontuan hartu gabe, materialaren deskribapen labur batekin bezala, izen teknikoa beharrean zerbait orokorragoa bilatzen baita. Azkenik, ordainketaren data eskatzen da. Ikus daitezkeen bezala hiru data ezberdin eskatzen dira, baina honek bere garrantzia du, izan ere, honek zehaztuko du material hori proiektuan inputatzea posible den ala ez.

### Irudia 30: KOSTU EZ-ZUZENAK JUSTIFIKATZEKO CDTIREN TXANTILOIA

ENTIDAD				
CIF				
ANUALIDAD				
SUBCUENTA	CONCEPTO			SALDO
<b>621</b>	ARRENDAMIENTOS			- €
DESGLÓSE	621---			
	621---			
	621---			
<b>622</b>	REPARACIONES			- €
DESGLÓSE	622---			
	622---			
	622---			
<b>624</b>	TRANSPORTES (excepto ventas)			- €
DESGLÓSE	624---			
	624---			
	624---			
<b>628</b>	SUMINISTROS			- €
DESGLÓSE	628---			
	628---			
	628---			
<b>629</b>	OTROS			- €
DESGLÓSE	629---			
	629---			
	629---			
<b>TOTAL GASTOS GENERALES COMPUTABLES (A)</b>				<b>- €</b>
Número total de empleados:				
Número de horas del convenio:				
Horas Totales de la empresa (N° total)				0
Horas admitidas en el proyecto EN EL				
<b>HORAS ADMITIDAS EN EL PROYECTO/HORAS TOTALES DE LA EMPRESA (B)</b>				<b>0</b>
<b>TOTAL IMPUTABLE EJERCICIO (A X B)</b>				<b>- €</b>

Iturria: CDTI, 2006.

Azkenik azalduko dugun taula hau kostu ez zuzenentzat da. Hala ere, aipatu behar da taula gehiago ere badaudela, esaterako, ikuskaritza gastuak justifikatzeko, aparatu eta ekipamenduaren gastuak justifikatzeko, kontsultore lanetarako, subkontratazioetarako... Baina denak ez ditugu azalduko. Kasu honetan, kostu ez zuzenak, produktu edo zerbitzu bat baino gehiagoren ekoizpen prozesuan eragina duten kostuak dira, honegatik, ezin dira produktu edo zerbitzu batera soilik lotu. Adibide garbi bezala alokairuen kasua dugu, Kontabilitate Plan Orokorrari jarraituz, 621. kontua hain zuzen ere. Kostu ez zuzenekin oso loturik joan ohi da alokairuen kontua, hala ere, gerta liteke makina bat produktu zehatz bat ekoizteko soilik alokatzea, eta kasu horretan ez zen hemen joango, baina gehienetan, alokairuak produktu bat baino gehiago ekoizteko edo zerbitzu bat baino gehiago eskaintzeko erabiltzen dira. Adibidez, makineria alokairu bat hainbat proiektutarako erabiltzea posible izan daiteke, edota beste eraikuntza bat alokatu behar denean jada lekurik ez dagoelako. Beste kostu ez zuzen bat konponketena da, hemen ere lehen bezala, konponketa bat proiektu bat baino gehiagorako mesedegarria izan daiteke, honegatik ez zaio proiektu edo lan bakar bati inputatu. Garraioan bidaia gastu batzuk ere sartu daitezke, baina noski, salmentarako ez direnak, horiek jada produktu jakin bat saltzeko erabiltzen baitira, eta kostu zuzenak izango dira, hala ere, bai gerta daiteke hornikuntzekin, izan ere, erabilpen ugari izan ditzakete makinek bezala, erreminten adibidea izan daiteke garbientakoa kasu honetarako.

Ikus daitekeen bezala, orokorrean, dirulaguntzak ematen dituzten organismoek txantiloiak izan ohi dituzte, lana errazteko asmoz, bai beraientzat eta baita enpresarentzat ere, izan ere, jada badakite non idatzi behar den. Gainera, automatizatuta egotean, erroreek segituan egiten dute salto, eta zuzentzeko aukera ematen dute subsanaziora joateko beharrik gabe, izan ere, datuak gaizki zehaztuz gero, laguntzak galtzeko arriskua dago. Normalean, faktura bikoiztuak izaten dira erroreen sortzaile nagusiak, lehen esan bezala, faktura berbera proiektu bat baino gehiagori bideratua egon daitekeelako, honegatik, gomendagarria izan ohi da posible izanez gero banatuta erostea.

Dirulaguntzetara bueltatuz, azken kontua gelditzen zaigu analizatzeko, hots, beste dirulaguntzena. Hemen, Zientzia eta Teknologia Ministerioak eta Ikerkuntza Teknikorako Garapenaren Programak (PROFIT) emandako bi aurrerakinen kostu amortizatuaren eta balio nominalaren arteko diferentzia jasotzen da. Eboluzioa honakoa izan da:

### **Irudia 31: PROFIT KONTUAREN GARAPENA**

<i>ERAKUNDEA</i>	<i>SALDOA 2017/12/31</i>	<i>EMAITZETARA LEKUALDATZEA</i>	<i>EZARPENEZKO EFEKTUAK</i>	<i>SALDOA 2018/12/31</i>
<i>PROFIT</i>	43.038 €	(11.315 €)	1.132 €	32.855 €
<b><i>GUZTIRA</i></b>	<b>43.038 €</b>	<b>(11.315 €)</b>	<b>1.132 €</b>	<b>32.855 €</b>

Iturria: Ideko S.Coop, 2018.

Ikus daitekeen bezala, kasu honetan ere saldoak gutxitze bat jasan du 2017ko ekitalditik 2018. urteko ekitaldira. Emaitzetara bideraturiko diru-kantitatea, ezarpenezko efektuek eman dutena baino handiagoa izan da, eta honen ondorioz, %23,66ko gutxitzea izan du

kontuak urte batetik bestera. Honekin, osaturik geratuko litzake dirulaguntzen, donazioen eta legatuen kontuaren analisia, baina aurrerago berriz bueltatuko gara, honek balantze osoan eta ondorioz enpresan duen garrantzia analizatzeko, baina honen aurretik, enpresaren irabazietatik dirulaguntzetan jatorria duen ehunekoa edo zenbatekoa analizatuko dugu, izan ere, hor jakingo dugu benetan zer indar izan dezaketen dirulaguntzen zentro teknologiko batean.

Hala ere, horretara pasa aurretik, balantzearen kontuekin jarraituko dugu, hots, kooperatiba eta zentro teknologikoetan agertzen direnak ikertzen. Pasibo ez korronteari erreparatuz, “Kooperatiben hezkuntza eta sustapenerako funtserako zuzkidura” (COFIP) kontua ageri da. Hau, logikoki, enpresa kooperatiboetan soilik agertuko da, eta azpimarratzekoa da honen bahikuntza ezinezkoa dela. Hau emaitzen banaketarekin osatzen da, hemen, derrigorrez %30a derrigorrezko erreserba fondora eta COFIP-era bideratu behar da. COFIP-era gutxienez, %30 horien %10a bideratu behar da. Hala ere, kasu honetan gertatzen den bezala, fondo horren zenbatekoa ez bada kapital sozialaren erdira heltzen, COFIP-era egin beharreko derrigorrezko ekarpena %5era murrizten da. Honela, %5a bideratu du Idekok COFIP-era bai 2017. urteko ekitaldian eta baita 2018. urtekoan, 8.523 € eta 22.661 € hain zuzen.

Hala ere, honetaz aparte, isun eta zigorrekin ere osatu daiteke, kasu honetan Idekoren estatutuetan dauden arau usteak ematen badira, bazkideei ezarriz. Diru hau, Idekoren kasuan, interes publikoko zenbat esparrutara bideratuko da. Esaterako, kooperatibismoaren baloreen eta lan egiteko moduaren inguruko formakuntzak finantzatzeko erabiliko da, langileen lanpostuarekin loturik ez dauden zenbait kurtso egiteko asmoz. Enpresa kooperatibo berriak bultzatzeko ere erabiliko da dirua, beti ere irabazi asmorik gabeko enpresa bat denean eta euskal mugimendu kooperatibistarekin bat datorrenean. Gainera, hezkuntza, kultura eta profesionaltasunaren sustapena egiteko ere erabili daiteke, eta kooperatiba orokorrean murgiltzen den inguru soziala hobetzeko, gainera, Euskara bultzatzeko ere. Aurreko ataletan egin dugun bezala, COFIP kontuak azken bi ekitaldietan izan duen eboluzioa eta garapena analizatuko dugu:

### Irudia 32: COFIP KONTUAREN GARAPENA

KONTZEPTUA	2018 (€tan)	2017 (€tan)
<b>Hasierako saldoa</b>	17.600	9.077
<b>Zuzkidura</b>	22.661	8.523
<b>Aplikazioa</b>	(17.000)	-
<b>Bukaerako saldoa</b>	23.261	17.600

Iturria: Ideko S.Coop, 2018.

Lehen esan dugun bezala, kontu honetan ere gutxitze bat eman da 2017. urtetik 2018. urtera. Hala ere, taulan ageri den bezala, 2017. urtean ez zen aplikaziorik egon, baina bai 8.523 €ko zuzkidura, hurrengo urteko aplikazioan lagunduko zuena, izan ere, aurten 17.000 € aplikatu dira jarduera kooperatiboetara, kulturaletara eta zenbait Irabazi Asmorik Gabeko enpresa edo Gobernu Kanpoko Erakundeetara (GKE).

#### 6.4.2. EKITALDIKO EMAITZAN DIRULAGUNTZEK DUTEN PORTZENTAIAREN ANALISIA

Hau dena azaldu ostean, negozio zifraren zenbateko garbian finkatu gaitezke. Honetarako, galdu irabazien kontuari erreparatzen diogu, non lehenengo kontua den garrantzitsuena. Hala ere, aipagarria da sozietateak espainiar merkatuan soilik jardun duela 2018. urtean, gogoratuz hau aktibitate ekonomikoarentzat soilik dela, izan ere, elkarlanak nazioartean egin ditu, lehenago ere aipatu dugun bezala. Zenbatekoa konparatzeko asmoz, 2017. urtean negozio zifraren zenbateko garbia 9.352.873 €koa izan zen eta 2018. urteko ekitaldian, aldiz, 10.271.602 €koa, hots, %8,94 igo da termino absolutuetan urte batetik bestera. Hona hemen banakapena:

**Irudia 33: NEGOZIO ZIFRAREN ZENBATEKO GARBIAREN BANAPENA**

KONTZEPTUA	2018 (€tan)	2017 (€tan)
Erosketengatiko sarrerak	4.660.591	4.253.115
<i>-Kontratuetatik</i>	<i>2.455.604</i>	<i>1.744.734</i>
Administraziorako lanen sarrerak	5.611.011	5.099.758
<b>GUZTIRA</b>	<b>10.271.602</b>	<b>9.352.873</b>

Iturria: Ideko S.Coop, 2018.

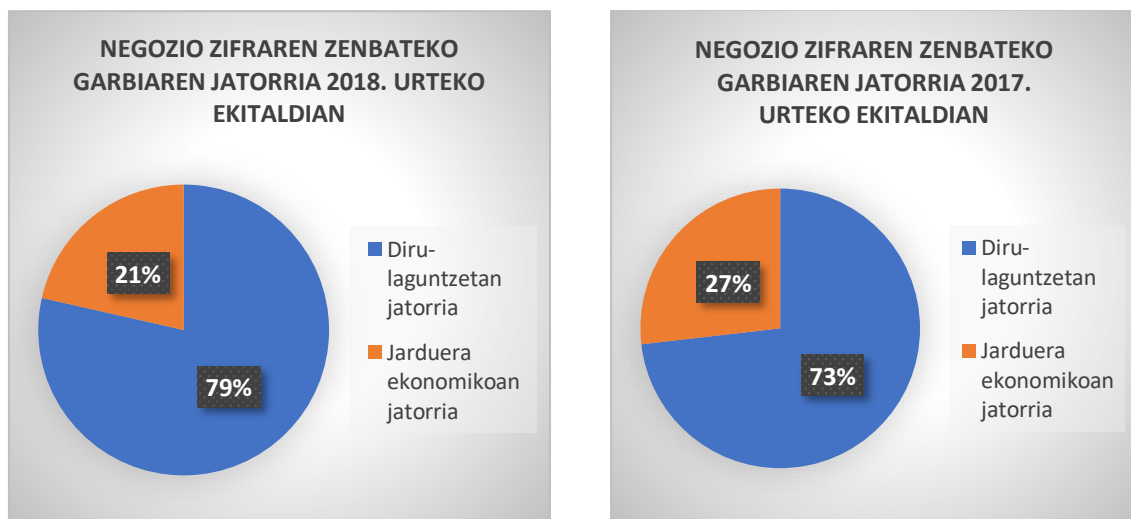
Taulari begiratzuz ikus dezakegu negozio zifraren zenbateko garbia bi zatitan banatzen dela Idekon. Alde batetik, erosketengatiko sarrerak daude, eta beste alde batetik, administraziorako lanen sarrerak. Administraziorako lanen sarrerak, 2018. urtean negozio zifraren zenbateko garbiaren %55a hartzen dute, erosketengatiko sarrerak, aldiz, %45a hartzen dute. Eboluzioari erreparatuz gero, ikus daiteke negozio zifraren zenbateko garbiak igoera bat jasan duela 2017. urteko ekitalditik 2018. urteko ekitaldira, zehazki, %9,8ko igoera eman da, eta bi azpikontuak ere igo egin dira, bai erosketena eta baita administraziorako lanena. Honekin, ondoriozta dezakegu, 2018. ekitaldian, negozio zifra garbiaren %55a dirulaguntzetatik etorri dela, eta gainontzeko %45a salmentengatik, eta 2017. ekitaldian proportzio berdina eman ziren. Hala ere, hau ez da horrela, izan ere, banakapen hau are gehiago sakondu daiteke, ikusteko, erosketengatiko sarreraren ehuneko bat ere, dirulaguntzetatik datorrela. Zehazki, 2017. ekitaldian erosketengatiko sarrerak kontuan agertzen zen 4.253.115 €tik 1.744.734 € dirulaguntzetatik etorri ziren baita ere, kontratu bidez ematen diren salmentekin, askotan, subkontratazioak ematen direlako Idekon, eta hau, normalean, lehenago azalduko Hazitek laguntza euskaldunetan eta CDTIetan ematen da. Hortaz, dirulaguntzak 2017. urtean, negozio zifraren zenbateko garbiaren %55a izatetik %73a izatera pasatzen da, diferentzia benetan handia izanik, izan ere, 2017. urteko ekitaldiko negozio zifraren zenbateko garbiaren %73a dirulaguntzetatik dator. 2018. urteari erreparatuz, erosketengatiko sarrerak diren 4.660.591 €tik 2.455.604 € dirulaguntzetatik etorri dira, Hazitek eta CDTI programetatik baita ere. Ondorioz, dirulaguntzek negozio zifra garbiaren %55a hartzen zuen 2017. urtean bezala, baina zifra berri hauek kontuan hartuz, %78a hartzen du, eragina benetan handia izanik,

dirulaguntzek negozio zifraren zenbateko garbiaren hiru laurden baino gehiago hartzen baititu. Beraz, logikoa de bezala, orain imajina ezina izango zen enpresarentzat dirulaguntzetan mozketak egitea, guztiz aldatu beharko zelako enpresaren funtzionamendua.

#### 6.4.3. DIRULAGUNTZEK RATIO FINANTZARIOETAN DUTEN INPAKTUAREN ANALISIA

Beraz, behin eta berriz errepikatu badugu ere, hemen argi ikus daiteke dirulaguntzek Ideko bezalako enpresa batean duten garrantzia, izan ere, berrikuntza zentroek laguntzak behar dituzte aurrera ateratzeko, proiektu batzuk beste batzuk baino hobeto aterako baitira, eta batzuetan, agian, dirulaguntza horiek gabe galerak egon daitezke. Hala ere, analisi zertxobait sakonagoa ere egon daiteke egoera finantzarioaren inguruan, balantzean ikusi dugunez, ondare garbian pisu oso handia baitu, eta orain analizatuko dugunez, honek zenbait berezitasun izan ditzake. Ikuskatzailearen txostenean informazio apur bat ematen da enpresaren arriskuen inguruan, baina kreditu, likidezia eta interes-tipoen arriskuan soilik oinarritzen da (Bernstein, 1996).

#### Irudia 34: NEGOZIO ZIFRAREN ZENBATEKO GARBIAREN GARAPENA



Iturria: Ideko S.Coop, 2018.

Ideko enpresaren balantzearen berezitasunetako bat ondare garbiak duen pisua da, eta hau analizatzeko, zenbait ratio ibil daitezke. Horietako bat, zorpetze-ratioarena da, izan ere, honek enpresaren zorpetzea neurtzen du, ondare garbiarekin konparatuz. Bi ideia azpimarratu behar dira honen inguruan: alde batetik, enpresak bere aktiboak lortzeko bi bide ditu, fondo propioak (ondare garbia) edo kanpo finantzaketa (pasiboa) erabili ditzake, baina bi eratara ordaindu egin behar da. Bestalde, aipatzekoa da enpresek kanpo finantzaketa beharrezkoa izan ohi dutela beren jardura aurrera eramateko, nahiz eta hau kopuru handiago edo txikiago batean egin. Honekin esan nahi dena da, zorpetze-ratioak kanpo finantzaketa eta fondo propioen arteko proportzioa erabiltzen duela, eta honela, modu orekatuan erabiltzen duen ala ez jakin dezakegu. Kalkulatzeko erabiltzen den formula honakoa da:

$$ZORPETZE\ RATIOA = \frac{PASIBOA}{ONDARE\ GARBIA}$$

Beraz, orain balantzera jo behar dugu pasiboa eta ondare garbiaren datuak jakiteko asmoz. Honela, ikusten dugu ondare garbia 14.803.671 €koa dela 2018. urteko ekitaldian eta pasiboa 8.411.780 €koa. Formulan ordeztuz:

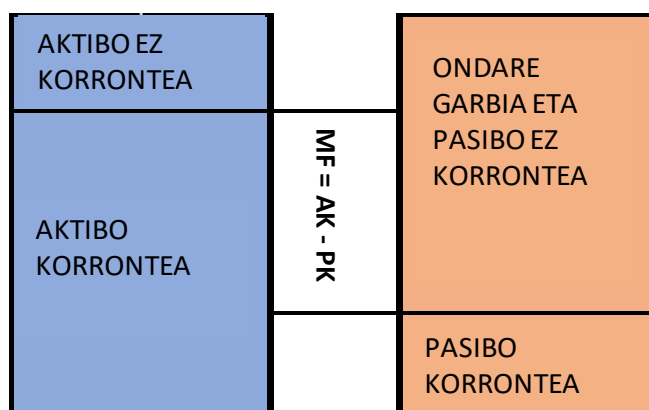
$$ZORPETZE\ RATIOA = \frac{8.411.780}{14.803.671} = \%57$$

2018. urteko ekitaldiko zorpetze ratioa %57koa dela kalkulatu dugu. Honek esan nahi du, fondo propioetan dagoen euro bakoitzeko kanpo finantzaketan 57 zentimo daudela. Parametro orokorreari jarraituz, adituek diote balio optimoa %40 eta %60 artean egoten dela, nahiz eta enpresa askorentzat hau oso zaila gertatu. Hala ere, Ideko zifra honen barruan dago, beraz, ondoriozta daiteke ez duela gehiegizko zorrik, eta fondo eta errekurtsio propioak ere modu orekatu eta zuzen batean erabiltzen dituela. Baina esan beharra dago enpresa denentzat balio optimo hau ez dela berbera, izan ere, ez da berdina okindegi batek izango duen kanpo finantzaketa edo industria arloan ari den batek izan dezakeena, ondorioz, esan dezakegu balio optimoa zein den jakiteko enpresa lanean ari den merkatu eta sektorearen ikerketa sakonago bat egin beharko genukeela, eta horrela zer zifratan kokatzea izango zen egokia jakiteko aukera egongo zen. Idekoren kasuan, esan dugu bai balio optimoaren barruan dagoela, baina azpimarratzekoa da, lehenago esan bezala, digu-laguntzek pisu handia dutela ondare garbian, izan ere, ondare garbiaren balio absolutuaren %30a dirulaguntza, donazio eta legatuen kontutik dator. Honela ikus daiteke dirulaguntzek enpresa honetan duten pisua, behin eta berriz errepikatu dugun bezala.

Azken ikerketa bat egiteko asmoz, maniobra fondoa deritzon ratioa edo kalkulua erabiliko dugu, izan ere, honetatik atera daitekeen informazioa ere esanguratsua izan daiteke, eta are gehiago kooperatiba osaera duen teknologia edo ikerkuntza zentro batean. Maniobra fondo honetan, 3 kasu posible aurkezten dira, lehenengoa emaitza nulua izatea da, eta hurrengo biak positiboa edo negatiboa izatea. Maniobra fondoa edo errotazio fondoa kalkulatzeko, aurreko ratioa bezala, balantzera jo behar dugu, eta kasu honetan bi talde interesatzen zaizkigu: epe laburreko finantzaketa (pasibo korrontea) eta epe laburreko inbertsioa (aktibo korrontea). Maniobra fondoa aldatuz joaten da ekitaldien arabera, urte horretan egindako jarduera ezberdinen eragin zuzena jasaten baitu. Honegatik, garrantzitsua izan ohi da honen kontrol bat egitea, eta ekitaldi bakoitzaren amaieran horren nondik norakoak komentatzea eta beharrezko ondorioetara iristea. Hau denaz aparte, ratio eta kalkulu finantzario askotan gertatzen den bezala, garrantzitsua da enpresa mota eta honen jarduera nolakoak diren kontuan hartzea, izan ere, batentzat desegokia izan daitekeen zenbatekoa, beste batentzat zifra optimotik gertu dagoen balioa izan daiteke. Laburtuz, maniobra fondoak, enpresak bere jarduera epe laburrera burutzeko beharrezkoak dituen epe luzeko baliabideak zenbatekoak diren esaten digu. Gerta daiteke behar ez izatea, hots, nulua izatea, edo gehiegizkoak izatea ere. Honakoa da kalkulatzeko erabiltzen den formula:

$$MANIOBRA\ FONDOA = AKTIBO\ KORRONTEA - PASIBO\ KORRONTEA$$

### Irudia 35: MANIOBRA FONDOAREN GARAPENA



Iturria: Ideko S.Coop, 2018.

Beraz, orain balantzerara jo behar dugu beharrezko ditugun datuak ateratzeko, kasu honetan, aktibo korrontea eta pasibo korrontea.

2018. *EKITALDIKO MANIOBRA FONDOA* = 17.037.486 € – 7.378.602 € = 9.658.884 €

2017. *EKITALDIKO MANIOBRA FONDOA* = 19.344.710 € – 6.942.579 € = 12.402.131 €

Kalkuluetan nahiz grafikoetan ikus bezala, maniobra fondoa positiboa da bi urteetan, hots, aktibo korrontea pasibo korrontea baino handiagoa da. Honek esan nahi du, aktibo korrontearen zati bat pasibo korrontearekin finantzatzeko dela, edo beste era batera esanda, epe laburreko inbertsioen zati bat epe laburreko kanpo finantzaketaren bidez finantzatzeko dela, baina gainontzekoa kapital iraunkorrarekin finantzatzeko da. Hau, izatez, enpresarentzat egoera optimoa dela esaten da, izan ere, epe laburreko zorrak ordaintzeko ez du arazorik izango. Hala ere, maniobra fondo altuegi bat ere ez da seinale oso ona izaten, izan ere, aprobetxamendu arazoak daudela ondoriozta daiteke, eta errekurtsoak modu errentagarriago batean erabili daitezkeela. Gure kasuan, termino absolutuetan jaitsiera bat egon da 2017. urteko ekitalditik 2018. urteko ekitaldira. Honen arrazoia, aktibo korrontearen jaitsiera eta pasibo korrontearen igoera izan da. Zehazki, 2017. urtean, maniobra fondoa 12,4 milioi €koa da, eta 2018. urtean, aldiz, 9,7 milioi €koa. Honek esan nahi du, epe laburreko inbertsioak finantzatzeko epe laburreko kanpo finantzaketa erabili ostean, esandako balioak falta direla, fondo propio eta epe luzeko kanpo finantzaketa bidez lortuko direnak. Beraz, ikus dezakegu maniobra funtsa, urte batetik bestera jaitsi bada ere, benetan handia dela (Rivero, J. y Rivero, M.ªJ. , 2000).

Lanarekin bukatzeko, positiboa izatea esan dugu ontzat har daitezkeela, baina horren diferentzia handiak egonda, aprobetxamendu falta bat egon daiteke. Hala ere, behin eta berriz errepikatzen ari garen bezala, ikerkuntza zentroek zenbait berezitasun izan ohi dituzte, eta dirulaguntzak izan ohi dira gehiengoak. Pasiboa eta ondare garbia erreferentzia puntu bezala hartuz gero, konturatzen gara ondare garbia dela handiena dena, eta honen barruan, handiena kapitala bada ere, bigarren postua dirulaguntzek



osatzen dute, 2017. urtean 6,9 milioi €rekin eta 2018. urtean 4,3 milioi €rekin. Beraz, kasu honetan, normala iruditzen zaigu maniobra funtsa handia izatea, balantzearen eskumako aldeari erreparatuz behintzat. Baina gogoratu behar dugu, aktibo korrontea handia izatea ere maniobra funtsaren eragile zuzena dela. Honi begirada bat botaz gero, zorpetuen kontuak deitzen digu atentzioa, hori baita handiena. Hala ere, bezeroen aldetik, normala da kontuak tamaina handia izatea, izan ere, berrikuntza zentro bat izatean ez dira faktura asko igortzen, jarduera ez delako etengabeko salmentan oinarritzen, baina igortzen diren fakturak benetan handiak izaten dira, lanordu asko, pertsonal kualifikatua eta makineria eskatzen dutelako, honegatik, bezero gehienek ez dute dena batera ordaintzen. Bestalde, administrazio publikoekin kredituak ere balio handikoak dira azpitalde honetan, eta hemen oraindik jasotzeko dauden laguntzak ezartzen dira, balantzearen zati bihurtzeko delakoa, hau da, epe laburrera kontu hori diru bilakatuko da, eta epe laburreko zorrei aurre egiteko balioko du. Honekin esan nahi dut beti ez dela dena teoria orokorrekin dioten bezala hartu behar, izan ere, enpresa bakoitza mundu bat da, eta are gehiago Ideko bezalako berezitasunak dituenen. Existitzen dira enpresak, maniobra funtsa negatiboa izan ohi dutenak, euren funtzionatzeko erak horrela lana egitea ahalbidetzen baitu.

## 7. KAPITULUA: ONDORIOAK ETA IRITZI PERTSONALA

### 7.1. ONDORIOAK

Globalizazioari erreparatuz, argi dago aldaketa ugari ekarri dituela mundu osora, bai herrialde garatuetara eta baita garapen bidean daudenetara ere bai. Enpresa multinazionalak, noski, eragin nabarmena izan dute garai berri honetan. Iritzi ezberdin asko daude globalizazioaren inguruan, batzuk diote herrialde garatuei soilik egin diela mesede, eta beste batzuek herrialde azpigaratuetan ere aurrerakuntza nabarmenak eman direla diote. Dena den, ezin da ukatu mundu-mailan merkaturak zabaldu duela globalizazioak, herrialde askoren arteko mugak ezabatu dira, merkatu libre bakar bat lortu nahian, nahiz eta herrialde askotan hau zaila gertatu. Hau gure kasura aplikatuz, esan dezakegu, errazagoa bilakatu dela herrialdean bertan ez dagoen beste enpresa batekin elkarlanean aritzea, bai erosle-saltzaile erlazioarekin, baina baita bazkide bezala ere, eta proiektu berdinaren parte izanik. Honen adibide garbia ikusi dugu Idekoren proiektu ezberdinak analizatzean, izan ere, munduko beste lurralde askotako enprekin lankidetzak ezberdinak egin ditu. Ondorioz, zaila da globalizazioa gizakiarentzat positiboa izan den ala ez erabakitzea, eta seguru asko ez dago gure esku hori azaltzea, guk azaleko analisi bat soilik egin baitugu, baina, dena bezala, alde onak eta txarrak izan dituela argi dago. Gure kasuan, Ideko eta Danobat Taldeari erreparatuz, printzipioz behintzat esan daiteke mesede egin diola, lehenago azaldu dugun bezala, mundu-mailan duen ordezkartza, honelako globalizazio bat gerta ezean, seguru asko ezinezkoa gertatuko litzatekeelako. Modu zabalago batean analizatuz, adituek diote oraindik ere globalizazio prozesu batean murgildurik gaudela, hots, etengabekoa dela, eta ikusi beharko da aurreikuspenak betetzen diren ala ez, eta gizakiari benetan mesedegarria egiten zaion honen garapena.

Globalizazioa entzutean, enpresa multinazional erraldoiak etortzen zaizkigu burura, Inditex marka Espainiarra izan daitekeen bezala, hots, mundu osoan ordezkartza eta sukurtsalak dituen marka, herrialde bai garatu eta baita azpigaratuetan ekoizten duena. Honekin, argi dago kapitalismoak agintzen duela, hori baita munduko herrialde gehienetan dagoen ekonomia mota. Askotan, pentsatzen dugu ekonomia mota honek gizakiak albo batera uzten dituela, irabaziak soilik duela garrantzia mundu honetan. Hala ere, gure kasua diren kooperatiben eta globalizazioaren artean, ezinbestekoa da gizarte ekonomia aipatzea, lanean egin den bezala. Gizarte ekonomiak, azaldu bezala, pertsonetik ere konpromiso bat ezartzen du, irabaziak soilik ez dira garrantzitsuak, nahiz eta hauek ere, noski, ezinbestekoak izan politika ezberdinak aurrera eraman ahal izateko. Kooperatibak, globalizazioaren testuinguruan, egokitzera behartuak egon dira, lehiakortasunean atzean ez gelditzeko, eta mundu-mailako merkaturak aurrera egiteko. Esan daiteke, kooperatibak kapitalismoaren barruan pertsonen ere inportantzia emateko sortu zirela. Hala ere, zenbait ikerlariek diote, kooperatibek jada euren izateko arrazoia galdu dutela nazioartekotzea erabaki dutenean, izan ere, kooperatiba askoren kanpoko ordezkartzak enpresa kapitalistak dira. Hau, alde batetik, logikoa dela esan daiteke, mundu osoan ez baitago hemen dagoen kooperatibismorako bultzada, eta agian, konplexuegia da, epe laburrera behintzat, atzerrian kooperatiba ezberdinak eratzen hastea, legedia aldrebesagoa izan ohi delako enpresa konbentzional edo kapitalistekin

konparatu ezker. Ondorioz, esan dezakegu, erronka bat dela gizarte ekonomiako enpresa eta kooperatibentzat globalizaziora moldatzea, eta oraindik ere, hau nola egin dezaketan jakiteko ikerkuntzak egiten ari direnez, urteak falta dira emaitzak ezagutzeko. Baina ezin da ukatu, momentuz behintzat, eta agian kooperatibismoaren printzipio guztiak betetzen ari ez badira ere, modu egokian moldatu direla merkatura eta enpresa konbentzionalei aurre egiten ari direla.

Baina enpresa konbentzionalak alde batera utziz, kooperatibetan finkatzen hasi gaitzke, baina ez guztietan, zentro teknologiko diren kooperatiba ezberdinetan baizik, gure kasua izan den bezala. Esan bezala, globalizazioak elkarlana sustatu du Ideko bezalako enpresen eta atzerriko beste zentro teknologiko edo enpresa multinazionalen artean. Globalizazioak, noski, zenbait merkatu bateratzen lagundu du, muga-zergak eta bestelako inportazio ala esportazioa zergak murrizten. Hala ere, pixkanaka puntu hauetatik aldenduz, badakigu zentro teknologikoak zaila edo ezinezkoa dutela euren kabuz finantzatzea, izan ere, arriskuz beteriko programak ateratzen dituzte aurrera, eta horietako asko ez dira aurrera ateratzen, galera handiak jasanez. Baina noski, proiektuak ondo joaten direnean, guztiz erabilgarriak dira bai enpresarentzat, baina baita inguruko enpresentzat, taldekoentzat edo proiektua finantzatzen lagundu dutenentzat. Hemendik atera daitekeen ideia, argia da, eta teknologia zentroen garrantzian oinarritzen da. Teknologiarara eta baita beste segmentu askora dedikatzen diren enpresek, teknologia zentroak izatearen beharra dute, bestela, gainontzeko lehiakideek aurre hartuko diote, eta beti da garrantzitsua ikerketa, garapenean eta berrikuntzan inbertitzea. Ondorioz, ikus dezakegu enpresa handi guztiek inbertitzen dutela ikerketan. Batzuetan, enpresa handi horienak dira teknologia zentroak, eta beste batzuetan finantzaketa bidez lankidetzak ezartzen dira. Beraz, enpresa hauek berebiziko garrantzia izatera pasatzen dira.

Hala ere, enpresa ezberdinengandik jasoriko finantzaketa pribatu hori ez da inoiz nahikoa izaten, eta administrazio publikoaren beharra egoten da nahi diren ideia eta proiektu guztiak aurrera eramateko. Gure kasuan, Euskal Herrian kokaturiko zentroa denez Ideko, Eusko Jaurlaritzatik eta Espainiar Gubernutik jasotzen ditu dirulaguntza asko. Hemen, globalizazioaren eragina ez da nabaria, estatu berak ematen baitu dirua, ez dago kanpoaldeko aktorerik. Hala ere, finantzaturiko proiektu asko kanpoko enpresekin egiten dira, eta hemen, Espainiak Europar Batasunarekin batera eramaten ditu aurrera deialdi eta dirulaguntza ezberdinak, nahiz eta, Europar Batasunak ere, bere dirulaguntza propioak dituen. Europar Batasunaren kasuak, globalizazioarekin harreman estua du, baina urteak daramatza jada Europako entitate supranazional bat bezala funtzionatzen, hala ere, merkatu libre eta bakarraren aldarrikatzaile izan da beti. Konklusio bezala, esan beharra dago jakina dela enpresen finantzaketa zentro teknologikoekiko benetan garrantzitsua dela, baina administrazio publikoak honi bizkarra emango balioke, seguru asko proiektu guztiak ezingo ziren aurrera atera. Honegatik, berebiziko garrantzia du teknologian eta berrikuntzan atentzioa jartzen duten agintariak egotea, bai autonomia eta estatu mailan, baina baita Europa mailan ere bai. Momentuz, behintzat, esan daiteke ildo onetik doazela, eta inbertsio eta finantzaketa hauek euren fruitua ematen ari direla, urtetik urtera, organismo publiko

ezberdinen aurrekontuetan, ikerketa eta garapenerako laguntzak ehuneko handiagoa hartzen baitute.

Europaren kasuan, ez da soilik bertako enpresak aurrera egin dezaten teknologiari dagokionez. Estatu ezberdinen batura bezala, munduko beste estatu garrantzitsuei aurre egiteko boterea lortzea da helburu nagusia: Txina, Japonia, AEB... eta bestelako puntako teknologia erabiltzen duten estatuekin parekatzeko. Ondorioz, benetan interesgarria da Europar Batasunarentzat bere dirulaguntzak modu onean banatzea, horrek emango baitio abantaila gainontzeko estatuengan.

Dirulaguntza hauek zer nolako indarra edo garrantzia duten ikusterako garaian, Idekoren kasuan ikusi dugu sarreren %75a hartzen dutela. Honegatik, ez da albo batera utzi behar den zerbait, eta ildo honetatik datoz lehenago azalduko mapa eta pauso konplexuak, askotan agian burokratikoegiak, baina mugitzen den diru kantitatea kontsideratuz, agian beharrezkoak. Honekin esan nahi dut, benetan garrantzitsua dela honelako enpresetan benetan prozesu burokratiko hauetan aditua den jendeak lan egitea, izan ere, badaude enpresa asko lan honi inportantzia gehiegi ematen ez diotenak, eta gero agian proiektu batzuk bertan behera geratzen dira prozesu guztia modu zuzenean egin ez delako. Honegatik, dirulaguntzak kudeatzeko langileak kontratatzeak, hasiera batean gehiegizkoa badirudi ere, epe luze batera benetan ezinbestekoa bilakatu daiteke enpresarentzat.

Honako ondorio hauetara heldu ostean, konturatu gaitzke herri batean kokaturiko enpresa batean ere, globalizazioa bezain urrun ikusten dugun fenomeno batek eragin zuzena izan dezakeela. Globalizazioak izan ditzakeen ondorio kaskarrak alde batera utziz, Ideko eta bestelako Euskal Herriko berrikuntza zentroein aukera ugari eskaintzen dizkiela ondoriozta dezakegu. Ikerketan zehar esan bezala, Euskal Herria txikia bada ere, merkatu libreak eta muga-zergen murrizketek, besteak beste, lankidetzak eta proiektu ezberdin ugari aurrera eramateko aukera ematen du globalizazioak. Gainera, ez dira gutxi euskal berrikuntza zentro batek eskuratu ditzakeen dirulaguntzak, nahiz eta hauek hobetzea beti posible izan. Euskal kooperatibek ere, zifrei erreparatuz, ongi erantzun diete enpresa erraldoiei, nahiz eta zailtasun ugari izan, eta gainera, aurreikuspenek eta etengabeko nazioartekotzeek kooperatiba hauek gero eta indartsuagoak izango direla diote.

## 7.2. IRITZI PERTSONALA

Lanaren hasieran esan bezala, ikerketa honen helburu zehatz bat finkatzea ez da lan erraza izan, esparru konplexu eta zabal batean oinarritu baita batez ere. Globalizazioaz hitz egiten hasi dut lana, eta Ideko S.Coop-en analisi finantzario bat egiten bukatu dut. Hasiera batean, benetan aldendurik dauden bi gai direla iruditu zitzaidan, baina lana aurrera joan ahala, gero eta lotura handiagoa izan dute, lehenengoa guztiz garrantzitsua dela konturatu arte. Dakigun bezala, Euskal Herria oso industrializatua dagoen lurralde bat da, eta horren ondorio dira dauden teknologia zentro ezberdinak. Hala ere, aipatzekoa da, laguntza hauen berrikuntza zentro guzti horiek ez dutela izan betidanik, eta agian kanpoaldeko beste zentro batzuk baino beranduago hasi dira dirulaguntzak benetan kudeatzen, enpresaren finantzaketa-iturri nagusiak baitira, Idekoren datu ezberdinetan ikusi dugun bezala.

Frogaturik gelditzen da beraz, hau guztiarekin, globalizazioa ez dela gai horren urruna, eta egunerokotasunean gure artean dugula, nahiz eta askotan ez konturatu. Organismo publikoek, ezin diote bizkarra eman teknologiaren etengabeko berrikuntzari, izan ere, gaur egun mundua etengabeko berrikuntzan dago, eta atzean ez gelditzeko, guztiz garrantzitsua da inbertsioak egitea, ikerlariak ondo formatzea, eta hauei erraztasunak ematea. Unibertsitate mailan hasten den lana da hau, eta teknologiaren eta laguntza hauen berri ematea garrantzitsua da, gero norberak etorkizunean izan ditzakeen aukerak balantzan jartzeko.

Nire ustez, nahiz eta globalizazioan murgildurik egon eta kanpoaldeko enprekin erlazio zuzen bat izatea erraza izan, ezin dugu onartu ikerlari onenen kanpora joateko beharra, beren lurraldeetan inbertsio nahikorik ez dagoelako edo lanik ez dutelako. Ideko enpresan administrazioko laguntzaile gisa egon ostean, konturatu naiz benetan prestatuta dagoen jendea dagoela, eta konfiantza osoa eman behar zaie euren lana egiten jarrai dezaten. Honela, teknologiarekin mundua hobetzearekin batera, bizi garen lurraldea ere hobetzen lagunduko dugu.

Esan beharra daukat, baita ere, ikerketa hau egitea esperientzia ezin hobea izan dela niretzako, enpresa bat barrutik ezagutzeaz aparte, benetan nola funtzionatzen duen ikusteko kapaza izan naizelako. Ezagutza ugari jaso dut lan hau egin bitartean, eta etorkizunean balio izatea espero dut. Honetaz aparte, eskerrak eman nahi dizkiet Ideko enpresari eta bertako langileei, jaso dudana babesa, laguntza eta tratu onagatik. Eskerrak baita ere Anjel Errastiri, lanaren zuzendaria izan denari, edozein momentutan edozer gauza behar izan dudanean hor egoteagatik, eta eskerrak ere orokorrean lan hau burutzea posible egin duten guztioi.

## BIBLIOGRAFIA

- Achen, C. H. (1982). *Interpreting and Using Regression*. California: Dage Publicaciones.
- Alianza Cooperativa Internacional (2018). *ICA*. Hemen: <https://www.ica.coop/es/cooperativas/historia-movimiento-cooperativo> (2019-05-20)
- Alvarez, M. (2019ko urtarrilak 9a). El Gobierno vasco crea una empresa pública para intentar controlar los centros tecnológicos. *El Correo*. Hemen: <https://www.elcorreo.com/economia/gobierno-vasco-crea-20190108134546-nt.html> (2019-06-10)
- Bernstein, L.A. (1996). *Análisis de estados financieros. Teoría, aplicación e interpretación*. Madrid: Richard Irwin.
- Bodemer, K. (1998). *La globalización. Un concepto y sus problemas*. Hamburgo: Insituto de Estudios Iberoamericanos.
- Bretos, I. (2017). *Sociedad cooperativa multinacional: globalización, participación, democracia y valores cooperativos* (Doktoretza tesia). Universidad de Zaragoza.
- Cancelo, A. (1999). Mondragón Corporación Cooperativa "Historia de una Experiencia". Mondragón: MCC.
- CDTI. (2006). Ministerio de Ciencia, Innovación y Universidades. Gobierno de España. Hemen: <https://www.cdti.es/index.asp?MP=100&MS=802&MN=1> (2019-05-22)
- Cerdas, R. (1999). *América Latina: Globalización y democracia*. San José: Facultad Latinoamericana de CC.SS.
- Cheney, G. (2005). Democracy at Work within the Market: Reconsidering the Potential. En: V. Smith (ed.), *Worker Participation: Current Research and Future Trends*, pp. 179-203. Amsterdam: Emerald Group Publishing Limited.
- Council of Europe (2019). *Globalisation*. Hemen: <https://www.coe.int/es/web/compass/globalisation> (2019-06-01)
- Cox, R. W., eta Sinclair, T. J. (1996). *Approaches to world order*. New York: Cambridge University Press.
- DANOBAT GROUP. (2019). MCC. Hemen: <https://www.danobatgroup.com/en> (2019-05-15)
- Errasti, A., Bakaikoa, B., Begiristain, A. eta Goikoetxea, G. (2004). Redes e innovación cooperativa. *Revista de economía pública, social y cooperativa*. 49, 263-294.
- Euskadiko Kooperatiben Konfederazioa. (2019). *Konfekoop*. Hemen: <https://www.konfekoop.coop/lang/eu/> (2019-06-11)
- Euskal Gizarte Ekonomia Sarea. (2019). *EGES*. Hemen: [https://eges.eus/eu-economia\\_social#economia\\_social\\_entidades](https://eges.eus/eu-economia_social#economia_social_entidades) (2019-06-11)
- EUSTAT. (2019). Eusko Jaurlaritza. Hemen: <http://en.eustat.eus/indice.html> (2019-06-25)
- Gonzalez, J.L. eta Greenwood, D. (1991). *Culturas de Fagor. Estudio antropológico de las cooperativas de Mondragón*. Donostia: Txertoa

- Heras, I. (2014). The ties that bind? Exploring the basic principles of worker-owned organizations in practice. *Organization*. 21, 645-665.
- HORIZON 2020. (2014). European Commission. Hemen: <https://ec.europa.eu/programmes/horizon2020/en/what-horizon-2020> (2019-06-23)
- IDEKO S.COOP. (2003). Idekoren Estatutuak. Elgoibar. (Argitaratu gabe)
- IDEKO S.COOP. (2004). Reglamento de régimen interno para los socios trabajadores de Ideko S.Coop. Elgoibar. (Argitaratu gabe)
- IDEKO S.COOP. (2014). Proceso de gestión de subvenciones. Elgoibar. (Argitaratu gabe)
- IDEKO S.COOP. (2018). Auditoria Txostena. Arrasate.
- IK4 RESEARCH ALLIANCE. (2019). IK4. Hemen: <http://www.ik4.es/es/default.asp>
- Kasmir, S. (1996). *El mito de Mondragón - Cooperativas, política y clase trabajadora en una ciudad del País Vasco*. Tafalla: Txalaparta
- Ley 4/1993, de 24 de junio, de Cooperativas de Euskadi. Boletín Oficial del País Vasco, núm. 135, de 19 de julio de 1993.
- Ley 5/2011, de 19 de marzo, de Economía Social. Boletín Oficial del Estado, núm. 76, de 30 de marzo de 2011, pp. 33023 a 33033. Hemen: <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2011-5708> (2019-06-25)
- Lopez Castellanos, F. (2003). Una sociedad “de cambio y no de beneficiencia”. El asociacionismo en la España liberal (1808-1936). *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*. 24. 199-288. Hemen: [http://www.ciriecrevistaeconomia.es/banco/07\\_Lopez\\_Castellano\\_44.pdf](http://www.ciriecrevistaeconomia.es/banco/07_Lopez_Castellano_44.pdf) (2019-06-15)
- Mochón, F. (2006). *Globalización: Retos de cara al futuro*. Madrid: UNED
- Monzón, J. L. eta Chaves, R. (2012). *La economía social en la Unión Europea*. Bruselas: Comité Económico y Social Europeo.
- Moore, D. S. (2005). *Estadística aplicada básica*. Barcelona: Antoni Bosch.
- Pereiras, M. S. eta Huergo, E. (2006). *La financiación de actividades de investigación. Desarrollo e innovación: una revisión de la evidencia sobre el impacto de las ayudas públicas*. Madrid: Universidad Complutense de Madrid
- Porter, M. E. (2000). Location, competition, and economic development: Local clusters in a global economy. *Economic development quarterly*. 14, 15-34. Hemen: <https://doi.org/10.1177/089124240001400105> (2019-06-17)
- Real Decreto 1514/2007, de 16 de noviembre, por el que se aprueba el Plan General de Contabilidad. Boletín Oficial del Estado, núm. 278, de martes 20 de noviembre de 2007, pp. 47402-47407. Hemen: <https://www.boe.es/eli/es/rd/2007/11/16/1514/con> (2019-06-25)
- Rivero, J. y Rivero, M.ªJ. (2000). *Análisis de estados financieros*. Madrid: Trivium
- Sampedro, J. (2002). *El mercado y la globalización*. Barcelona: Destino
- Scheurman, W. (2018). *Globalization*. Hemen: <https://plato.stanford.edu/archives/win2018/entries/globalization> (2019-05-26)

SPRI. (2018). Eusko Jaurkitza. Hemen: <https://www.spri.eus/es/> (2019-06-18)

Storey, J., Basterretxea, I. eta Salaman, G. (2014). Managing and resisting 'degeneration' in employee-owned businesses: A comparative study of two large retailers in Spain and the United Kingdom. *Organization*. 21, 626-644. Hemen: <http://cort.as/-QNrM> (2019-07-03)

Taylor, P.L. (1994). The Rhetorical Construction of Efficiency: Restructuring and Industrial Democracy in Mondragon, Spain. *Sociological Forum*. 9: 459-89.

Urdangarin, C. (2006). *Ikerlan*. Hemen: <http://aunamendi.eusko-ikaskuntza.eus/en/ikerlan/ar-76338/> (2019-09-03)