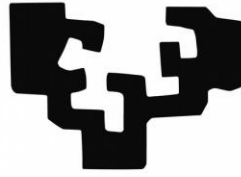

eman ta zabal zazu



Universidad
del País Vasco

Euskal Herriko
Unibertsitatea

GRADU AMAIERAKO LANA

EGILEA: Ainhoa Iribar Lizeaga

IKASTEGIA: Ekonomia eta Enpresa Fakultatea

(Donostiako Atala)

GRADUA: Enpresen Administrazio eta Zuzendaritza

TUTOREA: Eduardo Malagon Zaldua

URTEA: 2019



T A P U N T U

**TaPuntu Kooperatiba Elkarte Txikia: Bideragarritasun
Plana**

AURKIBIDEA

1.	<i>SARRERA</i>	3
2.	<i>ENPRESAREN AURKEZPEN OROKORRA</i>	5
2.1	Ideiaren jatorria:.....	5
2.2	Aurkezpena:	6
2.3	Kokalekua:	10
2.4	Gogoeta estrategikoa: Misioa-Bisioa- Balioak	12
2.5	Garapen maila eta egungo egoera.....	13
2.6	Garaturiko proiektuak:.....	13
2.7	Aliantza estrategikoak:	15
3.	<i>SUSTATZAILEAK</i> :	17
3.1	Profilak.....	17
3.2	Motibazio maila eta ideia martxan jartzeko arrazoiak:	18
4.	<i>JARDUERA</i>	21
4.1	Jarduera, zerbitzu gama eta sektorea	21
4.2	Berrikuntza eta diferentziazioa gainontzeko eskaintzarekiko:	22
5.	<i>MERKATU ANALISIA</i>	23
5.1	Eremu geografikoa:.....	23
5.2	Eskaria eta bere segmentazioa(bezeroak)	23
5.3	Lehiakideen analisisa:	24
5.4	Enpresaren ingurune berezia (Porter)	25
5.5	Ideiaren ebaluaketa (AMIA matrizea)	29
6.	<i>MARKETIN PLANA</i>	30
6.1	Produktu politika:	30
6.2	Prezio politika.	36
6.3	Banaketa politika:	38
6.4	Komunikazio politika:	38
7.	<i>EKOIZPEN ARLOA</i>	40
7.1	Hornitzaileen azterketa:.....	40
8.	<i>LANTALDEA</i>	42
8.1	Lantaldearen aurkezpena.....	42
8.2	Antolaketa	44
8.3	Langileen hasierako egoera, bilakaera eta egungo egoera	49
8.4	Langile gastuen laburpena eta bilakaera.....	52
8.5	Barne arautegia:	53
9.	<i>AZTERKETA EKONOMIKO FINANTZARIOA</i> :	59
9.1	Bilakaera egoera balantzea:.....	59
9.2	Bilakaera Galdu Irabazi kontua:	60
9.3	Aipamenak eta ondorioak:	60
9.4	Inbertsio plana eta finantziazio plana.....	61
10.	<i>FORMA JURIDIKOA ETA KAPITALAREN ERAKETA</i>	64
11.	<i>ONDORIOAK, GAKOAK ETA ESKERTZAK</i>	65

1. SARRERA

Gradu Amaierako Lan (GAL) honetan zehar, TaPuntu Kooperatiba Elkarte Txikiaren (F-75137216, *hemendik aurrera TaPuntu Kooperatiba*) bideragarritasuna aztertuko da. Dena den, aipatu beharra dago, bideragarritasun ekonomikoa aztertu baino, proiektuaren iraunkortasuna eta lantaldearen bizigarritasuna bermatzeko gakoak zeintzuk diren hausnartu eta azaltzea dela lan honen helburu nagusia.

TaPuntu Kooperatibak, euskal enpresa txiki eta ertainei marketin digitaleko aholkularitza eta garapena eskaintzen die, hauen nortasuna sarean egoki isladatzeko. Izan ere, eraldaketa digitalak, besteak beste, izugarrizko eragina izan du erosle eta saltzaileen arteko komunikazioari dagokionez eta gaur egun, saltzaileek beraien produktuak merkaturatzeko bide digital hauei heltzeko zailtasunak dituzte. Azken hauen behar horri aurre egiteko helburuz sortzen da Kooperatiba 2015.urtean.

Hiru gazte sustatzaileek martxan jarritako proiektua da, gaur egun lau bazkide eta lau langileek proiektua osatzen dutelarik (2019).

Hastapen fasean, *Hernaniko Iturola Elkarlan Sorgunean* kokatu arren, (Beterri-Buruntza Udalek eskainitako aukerari esker) gaur egun Usurbilen dago kooperatibaren egoitza nagusia.



(Zubiaurrenea 6 Kalea, 20170 Usurbil, Gipuzkoa).

Gradu Amaierako lana lantzeko orduan gai hau aukeratzeko arrazoi nagusienak ondokoak izan dira:

- 2015. urtean proiektua sortu eta martxan jarri zuten hiru sustatzaileek, hasieratik eskari altu bati aurre egin behar izan zioten, proiektuak harrera ona izan baizuen. Hori dela eta, bideragarritasun plana eta batez ere proiektuaren bizigarritasuna bermatuko zituen gakoak fundamentuz aztertu eta lantzeko ez zuten denborarik izan. Beraz, lan honen bidez enpresaren oinarriak aztertu eta hobekuntza posibleak identifikatzea bilatzen da.
- Ni neu, unibertsitateko ikaslea izateaz gain, proiektu honen sustatzaile eta partaidea izatea, TaPuntu Kooperatibaren bazkide langilea bainaiz. Beraz, lan honen bidez bidean zehar ikasitakoa jaso nahiko nuke, bertan adierazi nahi nituzkeen hausnarketak eta gakoak beste ikasle, ekintzaile zein unibertsitate berari baliagarria izango zaiolakoan.

Sarrera honi amaiera emateko, TaPuntu Kooperatiba, Ekonomia Sozial eta Eraldatzailearen oinarriekin bat egiten duela aipatzea garrantzitsua litzateke:

2014-2015. Ikasturtean zehar, Kooperatzen Ekintzaitza Sozialeko (1) programan parte hartu ondoren, ekonomia mota honen printzipioak proiektuaren oinarri dira hasieratik. Gainera, TaPuntu Kooperatiba, Olatukoop sareko bazkidea da eta sare honek garatzen dituen ekintza ezberdinak antolatu eta bere baitan sustatzen diren interkooperazio proiektuak aurrera eramaten ditu ere, sareko beste enpresa komunitarioekin elkarlanean arituz.

Azken finean, TaPuntu Kooperatiba, enpresa proiektu soil bat baino, bizi proiektu gisa ulertzen dugu enpresako bazkide eta langileek, non enpresak garatzen duen jardueraren bidez, lantalde guztiaren bizigarritasuna bermatzea bilatuko den beti.

(1): Kooperatzen Ekintzaitza Sozialeko programa, gaur egun KoopFabrika Gipuzkoa izeneko, Olatukoop, EHUKO GEZKI INSTITUTUAK eta Mondragon Unibertsitateko LANKI INSTITUTUA-k antolatzen dute, Gipuzkoako Foru Aldundiak diruz laguntzen duenari.

2. ENPRESAREN AURKEZPEN OROKORRA

2.1 Ideiaren jatorria:

2014. urtearen amaieran, TaPuntu Kooperatibaren ideiagintza fasea martxan jarri zen, nahiz eta 2015eko ekainaren 22a arte ez zen ofizialki kooperatiba gisa inskribatu. Tarte horretan, sustatzaileek, Kooperatzen Ekintzailtza programaren baitan, formazio teorikoak eta tutoretza saioak jasotzeko aukera izan zuten, proiektuari forma eman, sorturiko eskaerari aurre egiteko antolaketa ereduaren lehen zirriborroa landu, eta aspektu legalak ezagutu eta abian jartzeko aukera izan zutelarik.

Proiektuaren ideari dagokionez, hiru sustatzaileen momentuko lan egoerak asko baldintzatu zuela esan genezake.

Ideiagintza fasean, Internet bidez formazioak eskaintzeko proiektu bat garatzea bururatu zitzaion lehen sustatzaileari. Sustatzaile horrek, bederatzi urtez marketin digitala eta ofimatika gaiak enpresa ugariri irakatsi ostean, kontratupean zuen enpresak, egoera ekonomiko larria jasaten ari zela jakin zuen, beraz egoerari irtenbide bat emateko beharra sentitu zuen.

Hori dela eta, enpresa proiektu propio bat lantzen hastea bururatu zitzaion, betidanik eskaini izandako formazioak, digitalki eskaintzea ideia ona izan zitekeela ondorioztatuz.

Proiektua sakonki aztertzen hasi eta berehala, online formazioak eskaintzearekin soilik, enpresa bideragarria izango ez zela ondorioztatu zuen, proiektuan beste negozio lerro batzuk gehitzea beharrezkoa zela argi ikusiz. Hori dela eta, bigarren sustatzailearekin bat egin eta ideia azaldu ostean, hiru negozio lerro berri gehitzea erabaki zuten (marketin digitala, diseinu grafikoa eta multimedia). Proiektura atxikituriko bigarren sustatzailea, autonomo gisa zebilen lanean, deseroso eta lantalde baten barruan lan egin nahi zuela argi izanik. Ordura arte, marketin digital eta diseinu grafikoko zerbitzuak eskaintzen zituen bere kabuz.

Bukatzeko, proiektuaren kudeaketa lanak eta bezero arreta aurrera eramateko gaitasuna zuen norbaiten beharra zutela konturatu ziren eta horren ondorioz, hirugarren bazkidea gehitu zen proiektura. Azken sustatzaile honek Enpresa Administrazio ikasketak bukatzeaz zituen.

Goian aipatu gisa, ideien oinarriak sustatzaileek finkatu zituzten arren, Kooperatzen Ekintzailtza Sozialeko programari esker, 2015eko lehen sei hilabeteetan zehar, negozio lerro guztiak landu eta sorturiko eskariari aurre egiteko gaitasuna izan zuten, ideiatik proiektura eraldaketa eman zelarik.

Dena den, argitu beharra dago, lau urte hauetan zehar enpresak izugarritzko bilakaera eta eraldaketa jasan duela. Hori dela eta, hiru antolaketa eredu landu eta martxan jarri ditu kooperatibak egoera eta erronka berrietara egokitu ahal izateko.

2.2 Aurkezpena:

TaPuntu Kooperatiba, marketin digital alorreko aholkularitza eta garapena eskaintzen duen zerbitzu integral eta pertsonalizatua da. Hartzaillei dagokionez, euskal enpresa txiki eta ertainei zuzendua dago. Zerbitzua euskaraz eskaintzen du nagusiki, kooperatibaren indargune bat izanik. Bukatzeko, goian aipatu gisa, Ekonomia Sozial eta Eraldatzaileran oinarriak errespetatu eta aurrera eramaten ditu bere egunerokotasunean.

Negozio lerroei dagokionez, lau arlo nagusitan sailka daitezke:

- **Marketin digitala:** webguneen diseinua eta programazioa, sare sozialen estrategia, SEO eta SEM posizionamendu lanak, online dendak sortu eta mantendu ...
- **Diseinu grafikoa:** logotipoak, irudi korporatiboak, karpetak, afixak, kartelak, bisita txartelak ...
- **Multimedia:** bideoen grabazioa eta edizioa, argazki profesionalak sortu eta hauen edizioa.
- **Formazioa:** marketin digital, ofimatika eta gaitasun pertsonalen inguruko ikastaro pertsonalizatuak, hartzaile taldeari guztiz egokituak. Bestetik, hiru hilabetero, Usurbilgo bere egoitza nagusian, publiko anitzari zuzenduriko ikastaro irekiak eskaintzen ditu kooperatibak.

Zerbitzuari dagokionez, zerbitzu pertsonalizatu gisa definienez, on bezero bakoitzaren beharrak ulertu eta hauei erantzun emateko irtenbide posible guztiak lantzea bilatzen den beti. Horrez gain, kooperatibak garatzen dituen proiektu guztietan, bezeroaren etorkizuneko autonomia maila bermatzea bilatzen da ere. Adibidez, webgune bat garatu ostean, honen kudeaketa aurrera eramateko oinarritzko ezagutzak jasotzeko amaierako formazio saioa burutzen da bezeroekin.

Bestetik, euskarazko zerbitzua eskaintzen da nagusiki, bezeroen %90arekin euskaraz lan egiten delarik.

Euskal komunitatea sarean indartu eta era profesional batean zerbitzua euskaraz eskaintzeko, ondoko pausuak eman dira:

- 2015. Urtean PuntuEUS Fundazioaren baitan dagoen banatzaile ofiziala bilakatu zen TaPuntu Kooperatiba. Euskal domeinua zabaltzen lagundu eta euskal komunitatea sarean indartzen laguntzeko helburu garbiarekin.
- Bestetik, Bai Euskarari Ziurtagiriaren baitan, zerbitzua euskaraz ziurtagiria lortu zuen TaPuntu Kooperatibak 2017. urtean. Ziurtagiri hau mantendu eta maila goreneko ziurtagiria lortzeko helburuz, urtero Bai Euskarari Elkarteak jarraipena egiten dio Kooperatibari, erronka berriak finkatuz.



2019. urtean TaPuntuk Korrikan parte hartu zuen irudia

Bukatzeko, Ekonomia Sozial eta Eraldatzaieran printzipioekin bat datorren enpresa izanik, **Olatukoop** sareko kide da 2016 urtetik aurrera eta **Coop57** banku etikoki bazkide 2018tik. Azken honek Usurbilgo lokalaren obra aurrera eramanez ahal izateko mailegu bat eskaini zion kooperatibari, inbertsio hori finantzatzeko aukera eskainiz.

Olatukoop sarea laburki:

Ekonomian eta ekintzailea ekonomikoan modu eraldatzailean jarduten duten enpresa, elkarte, erakunde eta kooperatibek osatzen duen sarea da. Kideen arteko elkartasuna, jendartearen ongizatea, eta beraien jardura ekonomikoak ondare komunari ekarpen bat egitea dira sarearen helburuak. Horregatik enpresa proiektuak komunitate bezala izendatzen dira, ohiko enpresak baino askoz gehiago baitira eredu honetan.

Euskal Herriak ekonomia sozial eta eraldatzailean oinarritutako olatu kooperatibo berri bat behar duela uste du sareak. Horretarako, lehenik, Euskal Herrian izandako ekonomia eraldatzailearen eta kooperatibismoaren memoria modu integralean berreskuratzea da Olatukoopen asmoa. Horrekin batera, lanean modu aktibo eta banatuan jarduten duten ekimen ekonomiko eraldatzaileak eta kooperatiboak bistaratu nahi ditu.



(Iturria: www.olatukoop.eus)

Coop57 banku etikoa laburki:

Coop57 zerbitzu finantzario etikoak eta solidarioak eskaintzen dituen kooperatiba da. Bere helburu nagusia ekonomia eta gizartea eraldatzea da.

Bitartekaritza finantzarioaren bidez ekonomia sozial eta eraldatzailea oinarri duten proiektuak finantzatzea da bere funtzioa. Gizarte zibilaren aurrerakia biltzen du eta ekonomia sozial eta eraldatzailean diharduten entitateetara bideratzen du. Hori bai, entitate horiek okupazioa, kooperatibismoa, asoziazionismoa eta, orokorrean, solidaritatea eta iraunkortasuna bermatzen duten proiektuak sustatu behar dituzte, elkartasun printzipioak eta printzipio etikoak oinarri.

(Iturria: www.coop57.coop/eu)

Azken finean, TaPuntu Kooperatiba, enpresa gazte eta berritzailea da, bezeroen nortasuna sarean isladatzen duena, non euskarazko arreta nagusi den eta Ekonomia sozial eta Eraldatzailearen oinarriak errespetatzen dituen.

Irabazi asmorik gabeko proiektu propioak:

Kooperatiba sortu zen lehen momentutik, sustatzaileek argi izan zuten, nortasun juridiko hori aukeratzearen arrazoia ez zela operatiboa izango soilik. Kooperatibismoaren printzipio eta balio orokorrak aztertu, hauekin bat egin eta erakunde gisa gizartearekiko erantzunkizun bat zutela ulertu zuten eta. Hori dela eta, Kooperatibaren lanaren bidez, gizarteari laguntzeko asmoz, irabazi asmorik gabeko bi proiektu propioa sortu zituzten:

- Nortasuna sarean jardunaldia: urtero antolatzen den doako jardunaldia. Enpresa txiki zein ertainei zuzenduriko jardunaldia, sarean presentzia egokia izateko aholkuak eskaintzen dira bertan. Horretarako, urtero marketin onlineko gai zehatz bat aukeratu eta aditu zein praktika egokiak aurrera eramán dituzten enpresa txiki nahiz ertaineko ordezkariak gonbidatzen dira jardunaldira, bertaratutakoei beraien testigantza eskaini eta hauek horren bidez ikas dezaten (*informazio gehigarria: www.nortasunasarean.eus*).



- PuntuSoziala egitasmoa: gizarteari ekarpen positiboa egiten dion edozein norbanako, elkarte, enpresa, egitasmo... saritzeko asmoz, PuntuSoziala egitasmoa antolatzen du urtero kooperatibak. Edozein pertsonak edo entitatek bere proposamena helarazi dezake eta horien artean hiru finalista aukeratu dira. Hiru lehen finalistekin elkarrizketan egin ondoren, irabazlea aukeratu da. Irabazle suertatu den proiektuaren behar zehatzen arabera, urte osoko marketin online-eko doako aholkularitza eta garapena jasoko luke sari moduan, izan ere TaPunturen zerbitzu zein aholkularitza epe horretan eskuragarri izango bailuke irabazleak eta (*informazio gehigarria: www.puntu-soziala.eus*).



2.3 Kokalekua:

2015. urtean, proiektu sustatzaileak Kooperatzen programan partaide izatearen ondorioz, Hernanin dagoen Iturola Elkarlan Sorgunean (www.iturola.eus) bulegoa kokatzeko aukera izan zuten. Elkarlan sorgune hau, Beterri-Buruntza Udalek sortu zuten Florida Auzoan dagoen eskola zahar bati erabilera berri bat eman eta eskualdeko ekintzaile berriei beraien jarduerak martxan jartzeko baliabideak eskaintzeko helburuz.

Bertan, ekintzaileek beraien lana aurrera eramateko, ondorengo zerbitzuak dituzte eskuragarri:

- 30 pertsonentzat lekua duen formazio gela bat.
- Inprimaketa zerbitzua.
- Bezero zein hornitzaileekin biltzeko bi bilera gela.
- Jantokia, bi mikrouhin eta bazkaltzeko mahai eta ahulkiekin.
- Areta nagusia.
- Komunak
- Beterri Buruntza udalen enplegu eta garapen ekonomomiko alorreko teknikarien aholkularitza
- Elkarlan sorguneko beste ekintzaile berriekin interkooperaziorako aukerak eta elkar babesa bideratzeko dinaminak.



Iturola Elkarlan Sorguneko kideekin bilera ikusgai (www.iturola.eus)

2018tik geroztik ordea, hastapen fasea alde batera utzi eta Iturola Elkarlan Sorgunean beste ekintzaile batzuei lekua uzteko helburu garbiarekin, TaPuntuk bere egoitza berria Usurbil herrian kokatzeko erabakia hartu zuen.

Zehazki, zubiaurrenea 6 kalean hutsik zegoen lokal bat alokairuan hartu eta Coop57 banku etikoaren finantzaziori esker, lokala enpresaren egoitza nagusia bilakatu da.



Iturola Elkarlan Sorguneko kideak TaPunturen Usurbileko egoitza ireki zen egunean.

Usurbilen kokatzearen arrazoi nagusiak ondokoak izan dira:

- Beterri Buruntza eskualdean zerbitzua eskaintzen jarraitzea. Enpresaren sorreratik bertako enpresa eta erakundeekin harremana du kooperatibak eta horren ondorioz, eskualdean bertan zerbitzua eskaintzen jarraitzea garrantzitsua dela ondorioztatu du kooperatibak bezero horiek mantentzeko helburuz.
- Usurbilgo Udalak, herrian lokal huts asko zeudela konturatu eta arlo komertziala indartzeko 2017an martxan jarritako Usurbil Zabalik deituriko

diru-laguntzaz baliatzea. Zehazki, diru-laguntza onartu eta ekintzaile berriei, lehen bi urteetan zehar, alokairu gastuei aurre egiteko, %40 eta %30eko diru-laguntza eskaintzen du Usurbilgo Udalak.

· Kokapenari dagokionez, herri eskuragarri bat izatea, bai lantaldearen mugikortasuna erraztearren zein bezeroen mugikortasunari dagokionez.

2.4 Gogoeta estrategikoa: Misioa-Bisioa- Balioak

· Misioa:

TaPunturen egungo misioa, euskal enpresa txiki eta ertainen nortasuna sarean egoki isladatzen laguntzea da. Batez ere, euskarazko kalitatezko zerbitzu bat eskainiz, eskualdeko beste enprekin elkarlanak sortuz eta erabiltzailearen etorkizuneko autonomia maila bermatuz.

· Bisioa:

Etorkizuneko bisioa aldiz, Beterri-Buruntza eskualdean marketin digitalari dagokionez erreferente bilakatu eta etengabean berrikuntza eta pertsonen garapena oinarri izanik, enpresaren eta eskualdearen bideragarritasuna bermatzen laguntzea. Horretarako, erakunde publiko, pribatu eta eragile sozialen elkarlana bultzatuko du Kooperatibak, garapena lortzeko bide gisa ulertuta. Eskualdeko beharrak, eskualdeko enpresek asetu ahal izateko.

· Balioak:

Ondorengo balioak dira kooperatibaren ardatz:

- **Jabetza partekatua:** proiektuaren jabetza eta norabidea proiektuaren kideek erabakiko dute.
- **Gardentasuna:** bai barrura begira zein kanpora begira.
- **Horizontaltasuna:** erabakiak zein ardurak hartzeko garaian.
- **Proaktibitatea:** arazoan aurrean irtenbideak topatzeko ahaleginak egingo dira beti.
- **Elkartasuna:** proiektuaren kideekin zein proiektuaren sarea osatzen duten erakunde zein pertsonekin.
- **Elkarlana:** lehiakortasunaren gaintik elkarlana nagusituko da.
- **Pertsona erdigunean:** lantaldearen zein sarearen zaintza oinarri.
- **Euskara:** hizkuntza honekiko konpromisua eta sustapena.
- **Zerbitzuaren egokitzapena:** bezeroen benetazko beharrak entzun eta asetzeko ahalegin guztiak egingo dira.
- **Gertutasuna:** konfidantzazko eta gertuko zerbitzua.
- **Bizigarritasuna:** behar monetarioetatik haratago kideen bizitza sustengatzeko baliabideak eskaintzea (behar afektiboak, kontziliazioa, berdintasuna, jasangarritasuna...)

2.5 Garapen maila eta egungo egoera

Egun, proiektuak lau urte bete ditu ofizialki eta sustatzaileek uste baina abiadura handiagoan hazi da gainera. Lehen urteetan zehar buruturiko proiektu nagusienak, marketin digital eta formazio alorrean koka genitzake, diseinu grafikoko lan dezente garatuz ere. Hasiera batean, sustatzaileek aurretik ezagutu eta landutako enpresa eta harreman sarea ezinbestekoa izan zen proiektuak lortu eta garatu ahal izateko. Gaur egun aldiz, bezeroek TaPunturekiko konfidantza eta sinesgarritasun maila handia lortu ostean, harreman sare horretatik at dauden enpresa eta proiektu ugari garatzea lortu du kooperatibak.

Gauzak honela, 2016ko urte erdialdean, Bidasoa Activa eta Urola Kosta Garapen Agentziek abian ipinitako bi formazio alorreko lehiaketa publiko irabazi zituen kooperatibak, lan karga handitu ahala, gutxinaka gutxinaka langileen kontratazioak eman zirelarik.

Bestetik 2017 eta 2018 artean beste hainbeste lehiaketa publiko irabazi eta hainbat proiektu garatu ditu bakarka zein bestelako erakunde batzuekin elkarlanean.

Bukatzeko, enpresaren alorreko proiektuaz gain, proiektu estrategikoak garatzeko aukera izan dute kooperatibako sustatzaileek. Hauen helburu nagusia Ekonomia Sozial eta Eraldatzailea praktikan jarri eta hauen komunikazio arloa garatzea izan da. Horretarako, beste erakunde batzuekin batera, proiektu ezberdinak diseinatu eta GFAko diru-laguntza ezberdinei esker, proiektu horiek garatzeko aukera izan du TaPuntuk (ESE Saretzen Beterri-Buruntza, Beterri Km0, KoopFabrika...).

2.6 Garaturiko proiektuak:

TaPuntu kooperatibako kideak aurrera eramandako proiektu azpimagarrienak:

- HERNANIKO UDALA: erakunde publikoaren sare sozial korporatiboak integartzeko helburuz sare sozialen estrategia eta garapena. Udaleko sail guztiek koherentzia mantendu eta erabiliera eta irudi irizpide amankomunak finkatu dira (Komunikazio arduradunarekin koordinaturiko estrategia eta sail ezberdinekin aurrera eramandako formazio saio teoriko praktikoak barne).
- CARMEN ARRAZOLA: Vidabilidad proiektuaren komunikazio strategiaren diseinu eta garapena.
- USURBILGO UDALA: Sagarraren bihotza proiektuaren diseinu eta marketin digital alorreko lanak.
- Hernaniko Udal Euskaltegia: izen emateak indartzeko helburuz aurrera eramandako diseinu eta multimedia lanak.
- KOOPFABRIKA: ekintzailtza programaren komunikazio lanaren plangintza estrategikoa eta garapena 2018 urtetik aurrera.

- BETERRI- BURUNTZA UDALAK: Beterri Km 0 proiektuaren komunikazio lanaren plangintza estrategikoa eta garapena 2017tik aurrera.
- BETERRI- BURUNTZA UDALAK: eskualdea osatzen duten sei udal korporazioaren marketin digitaleko estrategia bateratua eta garapena (diseinu, marketin eta multimedia lanak barne).
- TXIRRI MIRRI ETA TXIRIBITON: pailazoen webgune berriko diseinu eta garapena.
- KATXIPORRETA: proiektuaren sare sozialen strategiaren diseinua eta garapena.
- UROLA KOSTA UDAL ELKARTEA: marketin digital alorreko hainbat formazio proiektuen plangintza eta garapena:
 - Hazilan (garapen agentziak aurrera eramandako bi deialdietan).
 - Berrikuntzarako tresnak ikastaroa bi urtez. Gaitasun digitalak indartu eta hobetzeko helburuz langabetu talde bati eskainitako ikastaro trinkoa.
 - Adi Urola Kosta proiektuaren multimedia eta diseinu grafiko lanak.
 - Sormen eta ideien kudeaketarako tresnen inguruko ikastaroen eskaintza.
- BIDASOA ACTIVA: Irun ON programaren barnean, formazio saio baten garapena: negozio txikiek beraien sare sozial korporatiboak egoki kudeatzeko gakoak eta Ikerketa eta Komunikazio teknologia berrien inguruko formazio pertsonalizatua.
- KOOPFABRIKA: KoopFabrika Ekintzailtza Sozialeko programaren barruan, proiektu baten nortasuna sarean egoki islatzeko aholku eta gakoak biltzen dituen formazio saioen diseinu eta garapena.
- DONOSTIAKO SUSTAPENA: urteetan zehar marketin online alorreko formazio saio ezberdinen plangintza eta garapena.
- EHU: marketin alorreko eta proiektuen kudeaketa egokia bermatzeko gakoak jasotzen dituen formazio saioen diseinu eta garapena Donostiako Ekonomia eta Enpresa Fakultatean.
- GIPIZKOAKO MERKATARIEN ELKARTEA: elkartearen baitan dauden merkataritza zein ekintzaile berriei urteetan zehar marketin online-eko formazio saioen eskaintza.
- GIPIZKOAKO FORU ALDUNDIA: urteetan zehar marketin digital alorreko formazio saioak, garapen eta administrazio publikoen komunikazio alorra hobetzeko tresna gisa ulertuta.
- DON BOSCO: Google Apps tresnen inguruko formazio saioak, Hezkuntza zentruko irakasleei zuzendua.

2.7 Aliantza estrategikoak:

Sustatzaileak, aurretik herrigintza eta irabazi asmorik gabeko elkarte eta egitasmo ugaritan parte hartu dutenez, hasieratik aliantza eta elkarlanak sustatzea ezinbestekotzat jo da kooperatiban, proiektua indartu eta hobetzeko helburuz.

Hementxe gaur egun arte garatu dituen elkarlanak:

- Antza Komunikazio grafikoa: hitzarmen formala egon ez arren, TaPuntuk inprenta honekin lan egiten du erabat, bere diseinu grafikoko lanak inprimatu ahal izateko. Bere balio eta lan egiteko moduarekin bat datoz, eskualde berdinean daude eta konfidantzazko tratua lortu da bien artean eta.
- PuntuEUS fundazioaren banatzaile ofizialak: .EUS domeinua indartu eta euskal komunitatearen presentzia, sarean indartu eta hobetzeko asmoz, TaPuntu .Eus domeinuaren banatzaile ofizialak bilakatu zen 2015. urtean. Horrez gain, Nortasuna Sarean eta PuntuSoziala egitasmoaren laguntzailea da Fundazioa.
- Hezi+ ikaskuntza sarearen antolatzaile ofizialak: formazio alorrean ikastaro dezente eskaintzen direnez, gaur egun babes haundia duen ikaskuntza sare honen partaide bilakatzeko erabakia hartu zen 2016. urtean.
- Euskal Herriko Batukaden Topaketako laguntzaileak: sustatzaileak Lasarte-Oriako Dinbi Banda batukada aisialdi elkartearen partaide izan direnez, TaPuntu gisa, batukada talde horrek martxan ipini zuen Topaketa babestu nahi izan dute hasieratik. Gaur egun, diseinu eta web alorreko lanak garatu dituzte egitasmoarentzat bi urtez.
- LOT triatloi taldearen babesleak: eskualdean babesa eskaini eta kooperatibaren lanaren bidez baliabide gutxiko elkarteei laguntzeko asmoz, LOT triatloi taldeari marka irudia sortu zitzaion 2016. urtean.
- Lakari: Olatukoop sareko partaide izanik aspaldian daude harremanetan bi kooperatibak. 2016.urtean elkartruke bat aurrera eraman zen: Lakarik Nortasuna Sarean jardunaldian catering zerbitzuak eskaini zituzten eta trukean TaPuntuk Lakariren online presentzia hobetzeko saioak aurrera eraman zituen.
- Hezkuntza zentro ezberdinekin hitzarmenak: Donostia inguruko diseinu eta marketin alorreko hezkuntza zentru ezberdinekin hitzarmenak egin dira, Hezkuntza zentru horietako ikasleak TaPuntun praktikaldi ezberdinak egiteko aukera izateko. 2015. urtetik aurrera hainbat ikaslek egin dute

egonaldia Kooperatiban (EHU, Area, Zubiri Manteo, Ceinpro, Gipuzkoako Ganbara...)

- Olatukoop: Kooperatzen ekintzailtza sozial programan parte hartu ondoren, etengabekoa izan da Olatukoop sareko kideekin harremana. Proiektua sortu eta urtebetera erabaki zuen kooperatibak sarearen bazkide bilakatzea.
- Bai Euskarari Elkartea: Bai Euskarari Elkarrearekin etengabeko harremana izan du proiektuak hasieratik. Euskarak batzen ditu bi entitateak eta hori dela eta elkar laguntza eta babesa hasieratik eman da.
- Azkue Fundazioa: bai batak zein besteak bultzatzen dituzten balioak bateragarriak zirela ulertu eta betidanik egon da harreman ona bien artean. Nortasuna Sarean jardunaldia babesten du Azkue Fundazioak eta bestetik TaPuntuk Fundazioak antolatu izan ohi dituen ekintzetan gustora parte hartu izan du.
- Bira Produzioak: Iturola Elkarlan sorgunean elkar ezagutu ondoren eta biek eskaintzen zituzten zerbitzuak antzekoak zirela jakinda, betidanik lehiakideak baino kideak direla ulertu dute bi alderdiek. Hori dela eta, ohikoa izaten da proiektu ezberdinetan elkarrekin lan egitea eta noski, baten lan karga handia denean, bestearekin hitz egin eta eskaerari aurre egitea.

3. SUSTATZAILEAK:

Gaur egun, lau bazkidek eta lau langilek kooperatiba osatzen badute ere, sorrera unean hiru bazkidek sortu zuten proiektua.

3.1 Profilak

Arkaitz Sukuntza Alkorta

- Teknologia berrien alorrean irakaslea 12 urtez
- Diseinu grafikoan aritua eta webguneen diseinuan esperientziaduna
- Ttalaka kultur elkartearen bazkide sortzaileetako bat eta euskontu.com proiektuaren sortzailea eta kudeatzailea
- Dinbi Banda aisialdi elkarteko sortzaileetako bat eta zuzendaritza taldean diruzain bezala aritua
- Euskadi Irratiko "A bildua" saioko kolaboratzailea, oinarrizko informatika gaietan

Mikel Olaiz Garmendia

- Diseinatzaile grafikoa eta web diseinuan aditua
- Diseinu grafiko eta web diseinu enpresetan esperientziaduna
- Ttakun kultur elkarteko zuzendaritzako kide ohia
- Dinbi Banda aisialdi elkarteko sortzailea eta zuzendaritza taldeko kide ohia
- Marketin digitala eta diseinu grafiko arloko hainbat gairen inguruko irakaslea 5 urteetan zehar

Ainhoa Iribar Lizeaga

- Enpresa zientzietan diplomatua (EHU, Donostia)
- Giza Baliabide eta enplegu alorreko Master Ofiziala (EHU, Leioa)
- Gatazken kudeaketa eta mediazio komunitarioko profesionaltasun ziurtagiria (3. maila)
- Kontabilate eta administrazio arloko lan eskarmentua.
- Nazioarte mailako lan esperientziak (2011ean Erresuma Batuan lan egonaldia eta 2013an Ekuadorren 6 hilabetez ikasle praktikak burutuak).
- Eusko Ikaskuntzako Datorkigune programaren 2. edizioko partaidea.
- Kutxa Ekoguneko Gazte Ekoliderrak proiektuko parte hartzailea.
- Dinbi Banda aisialdi elkarteko diruzaina izandakoa eta zuzendaritza taldeko kide ohia.

Sustatzaileek amankomunean dituzten ezaugarri nagusienak:

- Elkartegintzan eta proiektu sozialetan arituak (Ttakun Kultur Elkartea, Ttalaka, Zero zabor Lasarte, Gazte-Ekoliderrak, Eusko Ikaskuntza...)
- Oso dinamikoak eta parte hartzaileak.
- Iritzi kritiko handikoak.
- Irudimentsuak.
- Irekiak.
- Positiboak.
- Taldean lan egitea gustoko dute.
- Etengabean gauza berriak ikasteko beharra.
- Proaktiboak eta arazo baten aurrean irtenbideak topatzeko gaitasuna dutenak.



3.2 Motibazio maila eta ideia martxan jartzeko arrazoiak:

Atal hau lantzeko orduan bi esparru ezberdintzea garrantzitsua litzateke. Alde batetik, sustatzaile guztien motibazio orokorra jasoko genuke eta bestetik aldiz, Ainhoa Iribarren motibazio pertsonala (enpresa ikasketen ikaslea dela kontutan hartuz)

Ikuspuntu orokorra:

TaPuntu Kooperatiba sortzeko lehen arrazoietakoa bat, sustatzailetako bakoitzak bizi zuen lan egoera ez egonkorra izan zen batipat. Une horretan beraien lan baldintzak ez ziren batere duinak eta horrek beste etorkizun batengatik apustu egitea eraman zituen. Lan merkatuak eskaintzen zizkieten alternatibekin bat egiten ez zutela bazekiten eta lan egiteko beste modu batzuk zeudela argi zuten.

Dena den, horien bila joan beharrean, beraiek beraien etorkizunaren jabe zinela ulertu eta lehen pausuak ematea eraman zituen.

Egia da ere, hiruak Dinbi Banda aisialdi elkartean ezagutu zirela eta zuzendaritza lantaldean elkarrekin lan egiteko aukera izan zutela aurrez. Esperientzia horri esker, lan egiteko eta erabakiak hartzeko gaitasuna zutela konturatzea eraman zituen. Talde bezala indartsu ikusten ziren eta gauzak egin eta aurrera eramateko gaitasuna zutela bazekiten.

Bestetik, marketin digital alorrean euskal komunitateari zuzenduriko kalitatezko zerbitzua eskaintzen zuten enpresa profesional gutxi zeudela ondorioztatu zuten. Horrek beraien motibazio maila handitu zuen, euskaraz bizi eta lan egin nahi zutela erabakia zuten eta.

Horrez gain, abian jarri nahi zuten jarduera aurrera eramateko disziplina anitzeko taldea zirela bazekiten. Ikuspuntu eta ezagutza ezberdinak batzea ezinbestekoa zela ulertu zuten, beraienez ezezaguna zen ibilbide bati aurre egiteko gai zirela aurreikusiz.

Inbertsioari dagokionez, beraien zerbitzuak eskaintzeko nahiko baliabide zituzten hasieratik, horrek lasaitasuna eman zuelarik arriskua oso baxua zela ondorioztatu baizuten. Lan egiteko doako lekua zuten (lan egiteko beharrezko baliabide guztiekin), lan tresna propioak ere (ordenagailu eta mugikor batekin hasteko aukera izanik) eta noski harreman estrategikoak ere. Arrisku bakarra, hasieran jarri beharreko kapital soziala galtzea izanik.

Argi adierazi beharra dago, hasieratik enpresa proiektu bat garatzea baino, beraien bizi proiektua martxan jarriko zutela ulertzea eraman zituen, zalantzarik gabe enpresa martxan jartzeko arrazoi nagusienetarikoa bilakatu.

Motibazio pertsonala:

2008an enpresa ikasketen diplomatura amaitu ostean, Giza Baliabide eta enplegu alorreko master bat ikastea erabaki zuen Ainhoak, 2010eko hasiera arte Leioan ikasketak egiten eman zuelarik. 2005. urtean ikasketak aukeratzeko orduan asmatu ez zuela argi ikusi zuen diplomatura hasi eta urtebetera. Dena den, ikasgai guztiak gainditzen zituela ikusirik, ikasketa horiek bukatu eta oinarri gisa izatea aproposa zela iruditu zitzaion. Bigarren ikasturtean giza baliabideen inguruko ikasgai bati esker, gaian gehiago sakontzeko interesa zuela argi ikusi zuen. Lanpostu baten funtzioak aurrera eramateko beharrezko ikasketaz gain, bestelako gaitasun batzuk lantzea ezinbestekoa zela ulertzen baizuen.

Enpresa baten bisio, misio eta balioak, paper batean jaso eta langileek lehen egunean irakurtzeaz gain, praktikan hauekin bat egin eta hauek errespetatuz lan egin beharko luketeela argi ulertu zuen, behintzat erakunde horren kide sentitu eta urteetan zehar langile horren ekarpena zentzua izateko.

Hori dela eta, 2008tik 2010era bitarte Giza Baliabide eta Enplegu alorreko ikasketak aurrera eramatea erabaki zuen, azkenean bere lekua topatuz.

2010ean ikasketak amaitu eta krisi ekonomikoak bete betean harrapatu zuen Ainhoa, arlo horretako lana topatzeko zailtasunak izanik. Ahulezi gisa, ingeles maila baxua zuela bazekien, hori dela eta 2011. urte hasieran dena utzi eta Erresuma Batura joatea erabaki zuen. Brighton.en bizilekua bilatu eta lana topatzen hasi zen. Bere ingeles maila oso baxua zela kontutan hartuz, garbiketa lanak aurrera eramateko lanpostu bat lortu zuen, hizkuntza hobetzeko ikasketak egin zituelarik aldi berean. Bertan zortzi hilabete igaro ostean, Donostira bueltatzeko unea zela erabaki zuen.

Esperientzia hori bizi ostean, arlo profesionalari dagokionez jatorrizko lekuan ere ez zuen zorte asko izan. Saiakera ezberdinak burutu ondoren, Eusko Jaurlaritzak eskainitako Global Training bekaren bitartez, 2013.urtean Ekuadorren egin zuen sei hilabeteetako lan egonaldia. Bertan, imprenta bateko administrazio sailean garatu zituen praktikak. Horrez gain, imprenta hori Lojako Unibertsitatean zegoenez, hezkuntza zentru horretan Nazioarteko bulegoan praktika gehigarriak egitea lortu zuen. Goizeaz administrazio alorreko lanak garatu eta arratsaldez unibertsitatean lan eginez.

Behin egonaldi hori amaitu ostean, Lanbideko lan orientatzaile bati esker, lan bilaketa aktibo prozesu batean murgildu zen. Bere ahulezi nabarmenena lizenziatura edo gradua izan ordez, diplomatura mailako ikasketa zituela konturatu. Horri irtenbidea emateko, enpresa unibertsitateak eskainitako egokitzapen ikastaroa egitea erabaki zuen. Bertan ikasketak burutzen ari zela, TaPuntu sortzeko aukera suertatu zitzaion.

Enpresaren bisio, misio eta balioekin bat zetorren, sustatzaile taldea anitza eta aberasgarria zela ikusita eta arrisku maila baxua izanda, aurrera egitea erabaki zuen.

Horrez gain, formazio alorrak asko erakartzen zuen. Hasiera batean administrazio eta bezero arreta lanak egiteko funtzioa izango zuen arrear, etorkizuen giza baliabide eta enplegu alorrean ikasitako guztia irakasteko aukera izango zuen eta. Horrela adierazi zien gainontzeko sustatzaileei eta hauek bere motibazioa kontutan hartuko zutela adierazi ziotenez aurrera egitea erabaki zuen.

Ibilbide aldapatsua guztiz baina gutxinaka gutxinaka bere ibilbide guztiari esker bizi eta ikasitakoak zentzua hartzen zuela argi ikusi zuen.

4. JARDUERA

4.1 Jarduera, zerbitzu gama eta sektorea

Deskribapena

Marketin digitaleko aholkularitza eta garapena eskaintzen du kooperatibak, euskal enpresen bidelagun izanik sarean egotearen abentura zail horretan.

TaPunturen negozio lerroak lau arlo nagusitan sailka daitezke: marketin digitala, diseinu grafikoa, multimedia eta formazioa.

- **Marketin digitala:** web-orrien diseinu garapena eta programazioa, sare sozialen estrategia, SEO eta SEM posizionamendua, online dendak sortu eta mantendu eta aholkularitza.
- **Diseinu grafikoa:** irudi korporatiboak, logotipoak, afixak, karpetak, bisita txartelak, kartelak, triptikoak...
- **Multimedia:** bideoen grabazioa eta edizioa, argazkien garapena eta edizioa.
- **Formazioa:** gure negozio lerroen arloko formazioak eskaintzez gain, ofimatika eta gaitasun pertsonalen alorreko formazioak, taldeka zein banaka.

Produktu/zerbitzuak asetzen dituen beharrak:

TaPuntu, zerbitzu enpresa izanik, bere eskaintzak asetzen dituen beharrak azaltzeko helburuz, gaur egun dituen bezeroen profil orokorren sailkapena egitea interesgarria litzateke:

- Enpresa txiki edo ertainak: hasieratik komunikazio alorra zaintzeari garrantzia ematen dioten entitate publiko zein pribatuak lirateke. Beraien marka propioa aurkezteko zein garatzen dituzten proiektu ezberdinen nortasuna osatzeko, euskarri fisiko zein digitalen beharra duten enpresak.
- Elkarte edo irabazi asmorik gabeko fundazioak: diru-laguntza bidez bere jarduera aurrera eramaten duten baliabide ekonomiko gutxiko taldeak. Orain arte beraien jarduera nagusian indar guztia jarri ondoren, gaur egun komunikazio alorraren garrantziaz ohartzen hasitakoak. Normalean prezio alorrari asko begiratzen diote, beraien aukerak murriztzak baitira, baina era batean edo bestean, komunikazio alorreko beharrak asetzeko beharra dutela badakite beraien xede taldeari iritsi ahal izateko.
- Ekintzaileak: irudi korporatibo sinesgarri eta erakargarri bat diseinatzea bilatzen duten pertsonak. Beraien produktu edo zerbitzua sortze bidean

daudenez, hasieratik komunikazio alorra zaintzea ezinbestekoa da beraientzat.

- Komunikazio agentziak: kasu honetan hornitzaile papera hartu eta bitartekari lanetan kokatuko litzateke Kooperatiba. Komunikazio agentziek beraien esparruko lanak burutu ondoren, exekuzioa eta batez ere marketing online-eko tresnak garatzeko kontratatuko lituzkete kooperatibaren zerbitzuak.
- Gipuzkoa mailako eskualdeetako Garapen Agentziak: orokorki dirulaguntzen bidez finantziatzen diren entitateak lirateke. Etengabean proiektu berritzaileak abian jarri eta hauek babesteko, marketin digitaleko zerbitzuak beharko lituzketenak, TaPunturen zerbitzuen artean formazio alorra eskaintzea beharko lukete gehienbat.
- Formazio alorreko enpresak: zuzenki formazioa jaso edo zeharka formazioa eskaintzeko kooperatibaren zerbitzuak kontratatuko lituzketen enpresak. Bai taldekako zein banakako formazioetan interesatuak egongo lirateke.

4.2 Berrikuntza eta diferentziazioa gainontzeko eskaintzarekiko:

Besteekiko ikusten den ezberdintasun nagusia, TaPuntuk eskaintzen dituen negozio lerro guztiak era integral batean ulertu eta eskaintzen dituela. Proiektuak independienteeki aztertu eta landu beharrean (adibidez proiektu baten irudi grafikoa soilik edo webgune baten garapena...), ikuspegi globala izan dezaten saiatzen dira proiektu bat eskuartean duten bakoitzean. Arlo guztien garrantzia ikusi eta denek koherentzia bat izatea saiatuz eta bezeroari horrek duen garrantzia azaleratuz. Horren harira beti saiatuko dira proiektu baten marketin atal eta ekintza guztiak landu eta ikuspegi global hori zaintzeaz.

Horri esker, nahiz eta gaur egun bezero batek behar zehatz bat izan, bestelako aspektu horiek jorrotzen direla ikusita, beste zerbitzu bat eska dezake, egun edo etorkizunean. Horren gakoa eskatzen duen hori ondo egin eta bezero arreta egoki bat lortzea izanik. Bezeroa gustora geratzen bada, aukera asko egon daitezke berriro ere enpresara jotzeko.

Horrez gain, eskaintzen diren zerbitzu guztien inguruan formakuntzak eskaintzen dira beharrak dituzten enpresentzat. Guzti honekin, gertuko arreta eta bezeroen etorkizuneko autonomia maila bermatzea bilatzen da, beste enpresa askok egiten ez duten bezala. Adibidez, webgune bat garatu ondoren, bezeroarekin bildu eta formakuntza saio bat burutzen da beti, webgune hori etorkizunean eguneratua eramaten ikas dezan.

Azken finean, bezeroarentzat guztiz ezezaguna den alorra ulergarria egin eta bere beharretara egokitzen saiatzen da kooperatiba, konfidantzazko bezero arreta bat eskainiz.

Horrez gain, zerbitzu guztiak euskaraz eskaintzeko aukera izateak, beraien lehiakideekiko abantaila garbi bat da. Batez ere, formazioari dagokionez, bezero askok oso positibotzat baloratzen dute eta askotan enpresa bat edo beste aukeratzearren arrazoia, hizkuntzatik datorrela badakite sustatzaileek.

Bestalde, Olatukoop sareko partaide izanik, entitate independente bat baino, sare batean dagoen erakunde bat da. Babes sare horri esker, besteekin indartsuago egin eta bakarka garatu ezingo lituzkeen proiektuak egiteko gai da. Bestalde, egoera zailtan babestua dago, sare horretako partaideen arteko interkooperazio tresnak eta ekintzak direla eta (adibidez likidezia arazoei aurre egiteko, elkarri ezagutzak partekatze, elkarlanak aurrera eramateko...).

Amaitzeko, Olatukoop sareaz gain, TaPuntuk urteetan zehar lortu eta mantendu dituen elkarlanei esker indartsuagoa eta arazo ezberdinei aurre egiteko gai dela esan genezake, horrek bere lehiakideekiko abantaila garbi bat izanik.

5. MERKATU ANALISIA

5.1 Eremu geografikoa:

Hasiera batean, kooperatibaren zerbitzuak Gipuzkoan eta batez ere Beterri-Buruntza eskualdean kokaturik dauden enpresa txiki eta ertainei zuzenduak daude. Alde batetik, TaPuntuk bezeroarekiko gertutasuna eta konfidantza lortzea bilatzen baitu eta hortan bezeroa gertu izatea oso garrantzitsua baita. Bestetik, euskarazko zerbitzu bat lehentsita izateagatik egin duelako apustu, diferentziazio ezaugarri gisa. Hori dela eta, orokorrean Gipuzkoan finkatuko genuke enpresaren eremu geografikoa.

5.2 Eskaria eta bere segmentazioa (bezeroak)

Orokorki esan genezake proiektu bat martxan ipintzeko edo martxan dagoen hori hobetzeko edozein pertsona edo entitate bilaka daitezkeela TaPunturen bezero. Izan ere, gaur egun edozein proiektuk zaindu beharko luke eta komunikazio alorra.

Hala ere, eskariaren bost negozio lerroak kontutan harturik, hauexek lirateke bezero segmentu nagusienak:

- Enpresa txiki edo ertainak: hasieratik komunikazio alorra zaintzeari garrantzia ematen dioten entitate publiko zein pribatuak lirateke.
- Elkarte edo irabazi asmorik gabeko fundazioak: diru-laguntza bidez eta baliabide ekonomi gutxiko taldeak. Orain arte beraien jardura nagusian zentratuak eta komunikazio alorraren garrantziaz ohartzen hasitakoak. Normalean prezio alorrari asko begiratzen diote, beraien aukerak murrizak baitira.
- Ekintzaileak: irudi korporatibo sinesgarri eta erakargarri bat bilatzen duten pertsonak. Beraien produktu edo zerbitzua sortzen bidean dutenak eta

honen barnean komunikazio alorra zaindu nahi dutenak.

- Komunikazio agentziak: kasu honetan hornitzaile papera hartu eta bitartekari lanetan kokatuko litzateke Kooperatiba. Komunikazio agentziek beraien esparruko lanak burutu ondoren, exekuzioa eta batez ere marketing online.eko tresnak garatzeko kontratatuko lituzke kooperatibaren zerbitzuak.
- Garapen Agentziak: orokorki diru-laguntzen bidez finantziatzen diren entitateak lirateke. Etengabean proiektu berritzaileak abian jarri eta hauek babesteko, marketing online.eko zerbitzuak beharko lituzketenak, formazioa barne.
- Formazio alorreko enpresak: zuzenki formazioa jaso edo zeharka formazioa eskaintzeko kooperatibaren zerbitzuak kontratatuko lituzketen enpresak. Bai talde zein banakako formazioetan interesatuak egongo liratekeenak.

5.3 Lehiakideen analisia:

Gaur egun, TaPuntuk eskaintzen dituen negozio lerro gehienak, era independente batean eskaintzen dituen enpresa ugari daude. Aldiz, TaPuntuk eskaintzen ditugun bost negozio lerro guztiak, era integral batean eskaintzen dituzten enpresak, ez dira hainbeste.

Hala ere, hauexek dira identifikaturiko lehiakide nagusienak:

- **Bira Produksioak (Hernani)**: Iturola Elkarlan Sorgunean bi proiektuak elkar ezagutu ostean, hainbat lanetan bat egin dute bezeroaren lana borobiltzeko helburuz. Bideogintza arloan Bira Produksioak maisu da, bestelako arlotan TaPunturen zerbitzuak behar dituelarik. Elkarlana oinarri.
- **Ust Komunikazioa (Hernani)**: TaPunturen zerbitzuen antzeko eskaintza du. Dena den komunikazio alorrean lan profesionalagoak eskaintzeko aukera du. Ez da elkarlanik sortu orain arte.
- **Hiru Damatxo (Donostia)**: KoopFabrikaren bidez ezagutu ziren bi proiektuak. Marketin digital alorreko zerbitzuak baino, komunikazio agentzia bat dela esan genezake. Dena den, zenbait kasutan bezeroaren beharrak asetzeko baliagarriak izan daitezke biak. Elkarrekin lan egin izan ohi dute KoopFabrika proiektuaren komunikazio lanetan.
- **Alai Ondo (Arano-Donostia)**: KoopFabrikaren bidez ezagutu ziren bi proiektuak. Diseinu grafiko alorrean hainbat lan egin dituzte elkarlanean.
- **Kultur Atelier Komunikazio Agentzia (Orio)**: edukiak eta komunikazio kanpaina sortzeko garaian maisu dira eskualdean. Bezero sarea indartsua dute eta hori dela eta, TaPuntuk hainbat proiektuetan marketin digitaleko lanak garatu ditu agentziarentzat.
- **Ikuspe (Erresteria)**: balio eta eskaintza aldetik bezeroak erraz aukera dezake bat ala beste.
- Diseinu grafiko eta marketin digitala zerbitzuak eskaintzen dituzten **enpresa autonomoak** (Donostialdea eskualdeko enpresak): prezio

aldetik lehiakorrakoak dira baina kalitate zein zerbitzu aldetik TaPuntuk bezeroaren beharrak hobeto asetzeko gaitasuna izango luke.

5.4 Enpresaren ingurune berezia (Porter)

Enpresaren ingurune berezia aztertzeko, Michael Porterren Bost Indar Lehiatzaileen Analisisiaz baliatuko gara: bost indar lehiatzaile hauek sektoreko enpresen errentagarritasuna balditzatuko baitute, prezioetan, kostuetan eta inbertsioetan zuzenki eragiten dutelako.

1. Sektoreko lehiakideen arteko lehiakidetasun edo norgehiagoka maila:

TXIKIA

- Lehiakide kopurua edo sektorearen kontzentrazio maila: euskaraz marketin digital alorreko zerbitzu integrala eskaintzen duten enpresa gutxi daude edo beraien eragina txikia da. Beraz orokorrean esan genezake, kontzentrazio maila txikia dela.
- Sektorearen hazkunde tasa: sektore berritzailea denez, enpresen arteko norgehiagoko maila txikia da, horrek sektorearen hazkunde tasa handia dela argi erakutsiz. Eraketa prozesu batean dagoela ulertu dezakegu, sektoreko enpresen artean norgehiagoka txikia sortuz.
- Kostu Finkoak: sektorean jarduerak burutu ahal izateko, kostu guztiekiko kostu finkoen proportzioa txikia izango litzateke (lokal baten errenta, internet, telefono, argi... tik eratorritako gastuak), palankatze operatiboa txikiagoa izanik. Beraz, enpresek beraien gaitasun produktiboa ahalik eta era eraginkorrean erabiltzea ez lirateke behartuak egongo, norgehiagoka maila txikia izanik.
- Produktu edo zerbitzuaren desberdintze maila: sektoreko enpresa baten zerbitzuaren eta sektoreko beste enpresa baten zerbitzuen artean desberdintzeko aukera handiak daude, behar bati aurre egiteko era asko baitaute eta hauek subjektiboak dira, kontsumitzaileen fideltasuna lortzeko aukerak handiagoak izanik.
- Irteera hesiak
 - Aktibo espezializatuak: kasu honetan, jarduera aurrera eramateko aktiboek beste erabilera bat emateko aukera dagoenez, ez litzateke irteera hesi bat bezala ulertuko.
 - Irteerako kostu Finkoak: irteera hesi honi dagokionez, langileei eman beharreko kalte ordaina izango litzateke edo aurrez bezeroekin adosturiko etorkizuneko zerbitzuekin erlazionaturiko kalte ordainak.
 - Erlazio estrategikoak: txikiak, sinatu diren hitzarmenak apurtuz gero, ez baitituzte ondorioak eta.

- Gobernuak edo legediak jarritako murriztapenak: etorkizuneko sektore estrategikoa suposa ez dezakeenez, gobernuak printzipioz ez luke interes handirik izango sektorekiko. Horren ondorioz, murriztapenak ez lirateke oso esanguratsuak izango.
- Hesi emozionalak: enpresa familiar gutxi daude sektore honetan, beraz enpresa istek ez lirateke hesi emozionalekin zuzenki erlazionatu ahal izango.
- Enpresen arteko akordioak: geroz eta ohikoagoak dira baina besteekin lehiatu baino, eskaintzen diren zerbitzuak hobetzeko bide gisa ulertuta. Norgehiagoka txikia.

2. Lehiakide berrien mehatxua: **HANDIA**

- Sarrera hesiak
 - Eskala ekonomikoak eta Hedadura Ekonomikoak: sektoreko enpresak zerbitzu enpresak izango direnez, eskala ekonomikoak edo hedadura ekonomikorik ahalbideratzen diren egoerarik ez dira emango. Honek lehiakide berrien mehatxua handituz.
 - Produktuen desberdintze maila: lehiakide berriek merkatuan sartu ahal izateko zerbait berritzailea eskaini beharko dute. Gainera, sektoreko enpresen zerbitzuak eskatuko dituzten enpresek konfidantza maila behar dute, orokorrean beraiantzat ezezaguna den mundu bat delako. Beraz, konfidantza maila hau lortzea zaila eta ezinbestekoa izango da enpresa berrientzat luzaroan iraun ahal izateko.
 - Kapital beharrak: hasierako gutxieneko ekarpen ekonomikoa izatearekin nahikoa izango da sektorean aritzeko (autonomoen kasuan hori ere ez). Honek lehiakide berriak sortzeko aukerak handituz.
 - Hornitzailez aldatzeagatik dauden kostuak. Aldaketa hori burutzeagatik ez legoke kosturik, beraz lehiakide berriak sor daitezke erraztasun gehiagoz.
 - Banakuntza kanaletarako sarrera: banaketa kanalek ez dute zentzu handirik sektorean, beraz, adierazle honek ez liguke askotarako balio sektorearen ingurune berezia aztertzeko.
- Kostuetan beste desabantaila batzuk:
 - Patentatua dagoen teknologia: sektorean aritzeko, ez da teknologia zehatz bat behar, beraz alde horretatik lehiakide berriek ez lukete sarrera hesi bat jasan beharko.
 - Lehengaiak lortzeko erraztasuna: zerbitzu enpresak direnez, lehengaiak langileen ezagutzak lirateke, lehiakide berriak ahalbideratzen dira ondorioz.

- Kokapen geografiko egokia: bezero arreta egiteko printzipioz edozein leku fisiko izango litzateke egokia. Ez dago leku estrategikorik. Lehiakide berrien onurarako.
- Esperientzia efektua: urte gutxiko sektorea denez, lehiakideen arteko esperientzia maila antzekoa izango da gaur egun. Lehiakide berriek gainera, ezagutza maila handiagokoak izan daitezke, esperientzia efektua gutxirako balioz.
- Muga legalak: Legedi aldetik oztoporik ez. Ez dira lizentzia bereziak behar edo eskakizun handiko legediak. Beraz, lehiakide berriak ager daitezke edozein unetan.

3. Sektoreko gainontzeko enpresen erreakzioa: **TXIKIA**

- Iraganean eman diren erreakzioak: sektore berritzailea denez, ezin ditugu iraganeko egoerak aztertu.
- Gainontzeko enpresek dituzten erantzuteko baliabideak: indibidualki Tapuntuk eskaintzen dituen zerbitzuak eskaintzen dituzten enpresak daude eta hauen erantzuna handia izan daiteke baina oso zerbitzu zehatza denez, erantzunak ez lieke etekin handiegirik ekarriko.
- Sektoreko enpresen dibertsifikazio/espezializazio maila: enpresak espezializatuak daude. Espezializazio handiko zerbitzuak dira nagusi sektoreko enpresetan.
- Sektorearen hazkunde tasa: hazkunde tasa handia. Hori dela eta, erreakzioa txikia izango da. Jarrera kolaboratibo eta kooperatiboak jaioko lirateke seguraski beraien artean, proiektu handiei aurre egiteko gehienbat.

4. Ordezko produktu/zerbitzuen mehatxua: **OSO TXIKIA.**

Beraz, arreta berezirik ez genioke jarri behar atal honi.

5. Bezeroen negoziazio boterea **TXIKIA**

- Bezeroen kontzentrazio maila: Enpresa txiki eta ertainak lirateke. Botere txikia.
- Salerosketan dagoen zerbitzuaren desberdintze maila. Desberdintze maila handia beraz, negoziazio botere txikia.
- Hornitzailez aldatzeagatik dauden kostuak: hornitzailez aldatzeagatik bezeroak ez luke kostu bat jasan behar, beraz bere negoziazio botere handia.
- Bezeroen informazio maila: zerbitzuarekiko orokorrean ezjakintasun maila handia dago, beraz bezeroen boterea txikia izango da.
- Bezeroak bertikalki integratzeko arriskua. Gerta daiteke, baina enpresek edukiko duten ezagutza mailara iritsi ahal izateko inbertsio handia beharko lukete, denbora eta diru aldetik.

6. Hornitzaileen negoziazio boterea. **TXIKIA**

- Hornitzaileen kontzentrazio maila: hornitzaileen kontzentrazio maila altua da.
- Salerosketan dagoen zerbitzuaren desberdintze maila: produktuaren desberdintze maila baxua da.
- Hornitzailez aldatzeagatik dauden kostuak: ez dira kosturik sortuko normalean.
- Hornitzaileen informazio maila: baxua, hornitzaileak duen informazioarekin gutxi negoziatu dezake eta.
- Hornitzaileak bertikalki integratzeko arriskua: aukera dago bertikalki integratzeko, ohikoak ez diren lanak bere gain hartuz.

Hementxe **Michael Porterren Bost Indar Lehiatzaileen Analisiak** eman digun emaitza:

Indar lehiatzaileak	Maila
Sektoreko norgehiagoka maila	Txikia
Lehiakide berrien mehatxua	Handia
Ordezko zerbitzuen mehatxua	Oso txikia
Bezeroen negoziazio boterea	Txikia
Hornitzaileen negoziazio boterea	Txikia

Ondorioz, erakargarria den sektore bat dela ondoriozta genezake, non merkatuko lehiakide bakoitzaren balio erantsiak berebiziko garrantzia hartuko lukeen, biziraupena zein merkatuko kuota bereganatu ahal izateko.

5.5 Ideiaren ebaluaketa (AMIA matrizea)

AUKERAK	MEHATXUAK
<ul style="list-style-type: none">· Bezeroen ezjakintasun maila txikia· Bezeroen negoziazio botere txikia· Hornitzaileen negoziazio botere txikia· Merkatuan landu gabeko segmentua· Bezeroek behar garrantzitsutzak ulertu baina ez dira gai beraien kabuz asetzeko.· Sortu daitezkeen proiektu estrategikoak (erakunde publiko+pribatu+sozialak)· KoopFabrikan izen emateko aukera (likidezia arazoei aurre egiteko).· Kreditu kontu bat eskatzeko aukera	<ul style="list-style-type: none">· Lehiakide berriak sortzeko erraztasuna· Sektorean etengabeko berrinkuntzak
INDARGUNEAK	AHULEZIAK
<ul style="list-style-type: none">· Euskarazko zerbitzua· Zerbitzu integrala· Bezeroen konfidantza lortu izana· Bezero arreta· Langileen profil aniztasuna· Langileen ezagutza eta esperientzia maila altua· Lantalde guztiaren atxikimendua proiektuarekiko· Erlazio estrategikoak· Olatukoop sareak ematen dion babesa	<ul style="list-style-type: none">· Likidezia arazoak· Programazio atala indartzeko beharra· Proiektuen kudeaketa egokia (lan karga orekatuak eta epeak betetzeko zailtasunak)

6. MARKETIN PLANA

6.1 Produktu politika:

Eskaintzen diren zerbitzuen zehazpena eta familia edo negozio lerroen araberako sailkapena:

- Marketin digitala:
 - Web diseinua eta programazioa:
 - Landpage erako esparru digitalak
 - Web orri informatibo sinpleak
 - Web-orri konplexuak (programazio lanak barne)
 - Sare sozialen estrategia:
 - Entitate mailan indarrean dauden sare sozial ezberdinetako profilak aztertu eta hobekuntzak burutzeko estrategien definizioa.
 - Hastapen fasean dagoen proiektu edo negozio baten nortasuna egoki isladatzeko sare sozialen estrategien definizioa.
 - SEO eta SEM posizionamendua:
 - Nabigatzaile zein sare sozial nagusiek eskaintzen duten aukerei esker, bertan lehen postuetan agertzeko posizionamendu organikoa (SEO) edo ordaindupeko posizionamendu (SEM) kanpainak.
 - Online dendak:
 - Online dendak sortu eta mantendu: denda digitalaren oinarriak finkatu eta oinarrizko egituraren diseinu eta garapena. Behin tresna abian ipintzean, hau egoki kudeatzeko mantenu lanak.
 - Aholkularitza eta formazioa: indarrean dagoen online dendaren azterketa sakona, kudeatzaileek honi ahalik eta probetxu gehien ateratzeko gakoak ikasteko formazioa barne.
- Diseinu grafikoa:
 - Mota guztietako offline zein online diseinuen garapena, proiektu, entitate, pertsona edo egitasmoa egoki komunikatzeko.
 - Logotipoak, marka irudiak
 - Afixak, karpetak, bisita txartelak, triptikoak, eskuorriak, kartelak...

- Formazioa:
 - Enpresei zuzenduriko taldekako edo banakako ikastaroak
 - Arlo ezberdinetako formazio irekiak
 - Bezeroei zuzenduriko formazio pertsonalizatuak
- Multimedia.
 - Bideoen grabazioa eta montaia
 - Argazkilaritza zerbitzua

Puntuak: negozio lerroak



T A P U N T U

Zerbitzuaren ezaugarriak:

Nahiz eta zerbitzu guztien sailkapena eta garatzen diren lan mota ezberdinak eskema horren baitan jasoak egon, bezeroaren arabera, zenbaitetan bertan jasoak ez dauden lanak garatzea heltzen da kooperatiba.

Prozesuari dagokionez, bezeroaren eskaria jaso bezain pronto, bezero arretaren ardura duen langileak, bezeroaren beharra aztertu, behar den kasuetan informazio gehiago eskatu eta behin egin beharreko lana zehazki zein den ulertu bezain pronto, kasuan kasuko sail arduradunari helarazten dio (lau negozio lerroen arabera arduradunak daude lantaldean).

Arduradun horrek eskaera aztertu eta lana antolatzeari ekiten dio. Posible den kasuetan, bezeroarekin lehen bilera egiten da, bezeroa ezagutu, entzun eta argitu beharreko informazioa jaso ahal izateko. Zenbaitetan bilera horretan bertan arduradunak aholkularitza lanak egiten ditu bezeroak zehazki zer behar duen argi izan ez dezake eta. Bilera egiteko aukera ez balego edo beharra ikusten ez bada, beste bide batzuen bidez eskaeraren nondik norakoak jasotzen dira.

Behin proiektu arduradunak informazio nahikoa jaso ostean, aurrekontua prestatzen du, posible den kasu guztietan epe zehatzak eta eman beharreko pausu guztiak bertan jasoz.

Bezeroari aurrekontua bidali eta honek onartuz gero, prozesua martxan jartzen da aurrekontuan adierazitako pausuak errespetatuz. Ezezkoa jasoz gero, erantzun honen arrazoiak zeintzuk diren lortzen saiatuko da arduraduna, hobekuntza posibleak identifikatu ahal izateko.

Jarraian lan zehatz bakoitzean jarraitu izan ohi den lan prozesua:

- Marketin digitala:

Web diseinua eta programazioa (online dendak barne):

- Lehen pausu gisa, webgunearen egitura adostu egiten da bezeroarekin. Zehazki zein atal izan beharko litzuke, zertarako, zenbat hizkuntza, errespetatu beharreko diseinu oinarriak...
- Behin egitura finkatu ostean, hau garatzeari ekingo lioke garapen taldeak. Hizkuntza batean baino gehiagotan garatu beharko balitz, hasierako fase honetan hizkuntz bat oinarrian hartuko litzateke, behin bezeroarekin adostu ondoren gainerako hizkuntzetara itzuliko litzatekeelarik.
- Une honetan programazio lanak beharko balira, garatzaile taldeak hauek egiteari ekingo liokete.
- Errespetatu beharreko egitura amaitu ondoren, diseinuaren txanda litzateke. Horretarako funtsezkoa litzateke proiektuaren marka irudia zein den aurrez finkatzea edo osatzea. Marka irudi hori gabe proiektuaren nortasuna egoki ez isladatzeko arriskua egongo litzateke eta.
- Behin diseinua amaitu ondoren, bezeroarekin kontrastea egin eta nahi adina aldaketa egiteko aukera edukiko luke. Zenbait kasuetan, aldaketa hauek aurrekontuan eragina izango lukete, batez ere egiturari dagokionez bezeroak fase honetan eskaturiko aldaketak esanguratsuak balira eta aurrez hauek egin behar ez zirela jakinarazi ez balu.
- Behin betiko egitura eta diseinua bien artean adostu ostean, behar izanez gero, beste hizkuntza batzuetara webgunea itzultzeko lanak martxan jarriko lirateke.
- Prozesu hau amaitu ondoren, bezeroarekin formazioa pertsonalizatu bat aurrera eramango luke garatzaileak. Bertan bere komunikazio tresna

oinarrian kudeatzeko ezagutzak barneratzeaz gain, aldaketa hauek egiteko eskuliburu bat jasoko luke.

- Formazio horretan bertan mantentze zerbitzuaren inguruan informazioa jasoko luke. Izan ere, webgunea amaitu eta hilabeteko epean TaPuntuko lantaldeak laguntza eskainiko bailioke bezeroari. Horren ondoren bezeroak urteko kuota bat ordainduz, webgunearen mantentze zerbitzu bat kontratatzeke aukera luke.

Sare sozialen estrategia:

- Lan mota honi hasiera emateko lehen pausu gisa, bezeroarekin bilera informatibo bat garatuko litzateke,
- Bertan proiektuaren inguruko nondik norakoak jasoko lirateke: publiko mota, markaren inguruko xehetasunak (bisioa, misioa, balioak...), sare sozialak lantzearen bidez lortu nahi diren helburuak, lantaldearen ezaugarriak eta sare sozialak kudeatzeko ezagutza maila eta denbora...
- Behin informazio guztia jaso ostean, proiektu arduraduna martxan jarriko litzateke. Horretarako behin behineko txosten bat landuko luke.
- Txosten hori amaitu ostean, bezeroarekin bilera egin eta kontrastea burutuko luke.
- Behin betiko txostenak ondoko atalak jasoko lituzke:

- Publikoa:

- proiektuaren ezaugarriak kontutan edukiz, edukiko lukeen edo helburu den komunitate horren ezaugarriak eta hauekin komunikatzeko irizpideak jasoko lirateke atal honetan.

- Kudeaketa:

- Egoera aztertu ondoren, proiektuak izango lituzkeen sare sozial guztiak barneratuko lirateke. Horez gain, sare sozial bakoitzaren erabilpen irizpideak eta horren bidez lortu beharreko helburuak (adb: fidelizazioa, bezero berriengana heltzeko estrategia, aliantzak lortzea...).
- Sare sozial bakoitzaren erabilpen irizpideei dagokionez ondoko aspektuak jasoko lituzke atal honek (sare sozial bakoitzeko):
 - Sare sozial bakoitzean argitaratu beharreko eduki mota.
 - Errespetatu beharreko hizkuntza irizpideak.
 - Argitalpenen maiztasuna (eguna eta ordua barne).
 - Komunitatearekin elkareragiteko gakoak.

- Integrazioa:

- Proiektuaren komunikazio estrategiak sare sozialez gain, bestelako ekintzak eta tresnak (offline zein online) garatuko dituzenez, elkarren arteko integrazioa nola burutu beharko litzatekeen adieraziko litzateke.
- Integrazio honen arrazoiak ondokoak dira:

- Webgune zein bestelako bideetatik hartzaileak sareetara bideratzeko.
- Sare sozial ofizialak baieztatzeke.
- Publikoaren iritziak eta iradokizunak era egokian eta antolatuan jaso ahal izateko.
- Sare sozialen bidez hartzaileak erakarri eta webgunean hauek behar duten informazio guztia jaso ahal izateko.
- Marka irudia:
 - Erabiliko diren sare sozial guztiek amankomuneko irudi bat izan eta marka irudiak adierazten dituen irizpideak argi gera daitezen atal hau garatuko da beti.
- Egutegia:
 - Sare sozial guztietan errespetatu beharreko kronograma, zehazki zein egunetan argiratu eta bertan zein eduki mota plazaratu beharko litzatekeen bezeroak argi izateko.

SEO eta SEM posizionamendua:

- Bezeroekin lehen bilera egin ostean, doako SEO posizionamendua edo ordaindupeko SEM posizionamendu kanpaina martxan jarri nahiko lukeen argituko litzateke.
- Posizionamendu mota argitu ostean, kanpainaren bidez lortu nahieko helburua(k) jasoko lirateke.
- Horrez gain, proiektuaren nondik norakoak eta orain arte egindako komunikazio ekintzak argitu.
- Behin informazioa jaso ostean garatzaileak barne lanak aurrera eramango lituzke eman beharreko pausuen lehen zirriborroa egin ahal izateko.
- Zirriborroa amaitu ostean bezeroarekin kontrastea egingo litzateke eta behin betiko pausuak zehaztu.
- SEO edo SEM kanpainan adosturiko pausuak aurrera eramango lituzke TaPuntuko lantaldeak.
- Behin garatu ostean, aurrez zehazturiko epe zehatz batzuetan kanpainaren jarraipena egingo litzateke, ondorioak atera eta behar den kasuetan egokiak diren aldaketak burutu ahal izateko.

· Diseinu grafikoa:

Mota guztietako euskarri komunikatiboen diseinu eta inprenta lanak:

- Behar den kasuetan bezeroarekin lehen bilera egingo litzateke proiektuaren nondik norakoak adosteko.
- Behin ezaugarri guztiak jaso ondoren, garatu beharreko euskarriaren edukia (hizkuntza guztietan) bezeroari eskatuko litzaioke.

- Zenbait kasuetan komunikazio agentziaren batekin harremanetan jarriko litzaioke edukia sortu edo hau hizkuntzaren batera itzultzeko laguntza eskaini ahal izatek
- Edukia jaso ostean, lehen hiru zirriborroak garatuko lirateke.
- Zirriborroak bezeroari erakutsi eta bakoitzaren azalpen laburra helarazi.
- Zirriborro horiek diseinuaren oinarria finkatuko dutenez, bezeroak gehien gustoko duena aukeratzeko tartea luke. Aurkezturiko zirriborroetatik gustokorik izango ez balu, berriak eskatzeko aukera luke.
- Zirriborroa adostu eta horren gain lanean hasiko litzateke diseinu arduraduna behin betiko bertsoia lortu arte (horretarako kontraste faseak garatuko lituzke bezeroaren oniritzia lortu arte).
- Behar den kasuetan, behin betiko diseinua inprentara bidaliko litzateke eta prozesua TaPuntuk kudeatuko luke.

· Formazioa:

Enpresei zuzenduriko taldekako edo banakako ikastaroak:

- Bezeroaren behar formatiboak entzun ondoren formazioa eskaintza bat helarazten zaio (zenbait kasuetan instituzio publikoek eskaera egiten badute, proiektu proposamena sortu eta finkaturiko epea eta aurrekontua errespetatuz entregatzen da).
- Eskaintza horretan formazioaren iraupena, eskainiko diren edukiak, helburuak eta aurrekontua helarazten zaio (kudeaketa eta garraio gastuak barne).
- Onartuz gero, datak itxi eta lantaldeko irakasle arduradunaren berri emango zaio.
- Formazioaren eskaintza eta ebaluazioa.
- Arlo ezberdinetako formazio irekiak:
 - Hiru hilabeteko lau gai hartzen diren hizpide eta hauen inguruko lau formazio ireki antolatzen dira.
 - Formazio hauek lau orduko iraupena izan ohi dute eta euskaraz zein gazteleraz eskaintzen dira beti.
 - Edozein pertsonak eman dezake izena, taldean etorri behar izan gabe.

· Multimedia.

Bideoen grabazioa eta montaia:

- Bideoaren nondik norakoak bilera batean hitz egin ostean, honen helburuak eta epeak adosten dira.
- Behin aurrekontua onartuta, lantaldeak storytelling-a eta bideoaren fase ezberdinak jasoko dituen zirriborroa sortuko luke.
- Zirriborro hau bezeroarekin adostu eta nahi adina aldaketa egiteko aukera legoke.
- Behin betiko storytelling. a finkatu ondoren grabazio lanak kudeatu eta aurrera eramango lirateke.
- Grabazio lanak amaitu ostean edizioa martxan jarriko litzateke.

- Bertan irudiak montatzeaz gain musika egokia aukeratuko litzateke (behar den kasuetan lizentzia erosiz).
- Behin muntaia amaitu ostean bezeroarekin kontrastea egingo litzateke behin betiko bideoa format ezberdinetan entregatuz.

Argazkilaritza zerbitzua:

- Argazki zerbitzuak zertarako eta aterako diren argazkiak non eta nola erabiliko diren argituko litzateke lehen bilera batean.
- Behin eskaera goitik behera ulertu ostean, argazkiak ateratzeko lokalizazioa adostuko litzateke (zenbait kasuetan estudioko lanak kontratatu beharko direlarik).
- Argazki saioa aurrera eramango litzateke.
- Saioa amaitu ondoren edizio lanak beharko balira hauek burutuko lirateke.
- Argazkien kontrastea eta entrega formato ezberdinetan.

6.2 *Prezio politika.*

Prezioak ezartzerako orduan kontuan izandako hasierako irizpideak:

- Hasiera batean, prekaritatea ekidin eta gastuak kubritzeko adina diru sarrera bermatzeko asmoz, hasieratik orduko gutxieneko prezio bat finkatu zen. Kostu finko eta aldakor gutxi izanik lehiakideek baino prezio merkeagoak ipintzeko aukera sortuz. Lehen bezeroak lortu eta konfidantzazko marka bat lortzeko lehen estrategia izan zen.
- Finkaturiko gutxieneko prezioa, bezeroaren eta beharren arabera aldagarria izango zela adostu zen ere, kasuan kasu ezaugarriak aztertu eta bezeroaren beharretara egokitzeko asmoz.
- Lehiakideen prezioak erreferentzizat hartu ziren hasieran ere baina arloan garatzen diren lanak hain ezberdinak direnez, zaila da erreferentzi zehatz eta konparagarri bat topatzea.
- Hasiera batean, proiektuak lortu eta enpresaren marka irudiaren sinesgarritasuna handitzeko asmoz, prezio aldetik ez ziren oso prezio altuak ipini. Hala ere, sei hilabeteko epean prezioen gorakada bat eman zen, prekaritatea ekidin eta gastu gutzietei, batez ere, soldatei aurre egiteko.
- Hortik aurrera sinesgarritasuna eta konfidantza lortu ahala eta TaPunturen gastuak handitzen zihoaztenez, prezioak igotzeko apustua egin zen gutxinaka gutxinaka. Batez ere, gastuak kubritu eta pausuz pausu etekin bat lortu ahal izateko.

Proiektu bakoitzak bere izaera edo ezaugarri propioak izanik, zaila da zerbitzu guztien prezioak orokortzea. Dena den, hementxe finkaturiko oinarritzko gutxigorabeherako prezioak:

E-marketing:

- Web orri baten diseinu eta garapena: 1500-2100€
- Web orri baten diseinu eta garapena (programazioa barne): 2100€-4000€
- Sare sozialen estrategia baten lanketa: 1.100€
- SEO/SEM posizionamenduaren azterketa: 800€
- Web analititikak: lehen azterketa eta hobekuntza proposamenak: 600€

Diseinu grafikoa:

- Logotipo baten diseinu grafikoa: 500€
- Marka irudi oso batean garapena: 750-900€
- Karpeta korporatiboaren diseinua: 500€
- Esku-orri baten diseinu grafikoa: 500€
- Kartel baten diseinu grafikoa: 400€

Multimedia:

- Oinarritzko bideo baten grabazioa: 40€/ordua
- Oinarritzko bideo baten edizio lanak: 50€/ordua
- Argazkilaritza zerbitzuak:
 - Oinarritzko zerbitzua (2 ordu): 150€
 - Egun erdia (4-5 ordu): 250€
 - Egun osoko saioa (5-8 ordu): 450€

Formazioa:

Kasuan kasu ondoko prezioak finkatu izan ohi ditugu (aldakorrak dira taldearen, gaiaren eta iraupenaren arabera. Prezio honek ez ditu garraio gastuak barnebiltzen):

- Oinarritzko maila: 40€/ordua
- Maila ertaina: 50 €/ordua
- Maila aurreratua: 65€/ordua

Zenbait kasutan, proiektu proposamenak osatu eta hauek diruz finantzatu ahal izateko, lehiaketa publiko edo diru-laguntza ezberdinetara aurkeztu izan ditu TaPuntuk. Kasu horietan, garatu beharreko zerbitzua banan bana ekonomikoki

aztertu ordez, proiektuak bere osotasunean beharko duen finantzazio iturria kontutan hartu ohi da, aurrekontua osatzeko orduan.

6.3 Banaketa politika:

Produktu bat saldu beharrean, zerbitzu bat eskaintzen duen kooperatiba izanik banaketa politikari dagokionez, biltegitratze eta banaketa lanak ez dira ematen. Bai ordea, zerbitzua pertsona eta erakunde gehiagoetara iristeko lanak egiten dira, bai zuzenean zein zeharka.

Zuzeneko kanalei dagokionez, komunikazio politikan garatuko diren hainbat komunikazio tresna eta ekintza egiten dira etengabe. Helburu diren hartzaile eta bezeroengana iritsi eta zerbitzuaren ezaugarrien berri emateko helburuz.

Bestetik, kooperatibak duen sareari esker, elkarlan ezberdinak garatzen dira urtean zehar, bai beste enpresa batzuekin elkarlanean proiektuak eginez zein Nortasuna Sarean jardunaldiaren edo PuntuSoziala egitasmoari esker sortzen diren elkarlanak izanik. Elkarlan guzti hauei esker, bezero berrietara iristeko aukera sortzen zaio kooperatibari zein bere sarea indartzeko aukera.

Dena den, 2015. urtean proiektua martxan jarri eta hortik urtebetera bezero berri asko sare sozialen bidez sortu zirela nabaritu zuten sustatzaileek, bide horren bidez ezagutzen dituzten bezeroak ohikoenak zirela neurtu baizuten.

Bukatzeke, diseinu lanei dagokionez, bezeroek askotan inprenta lanak kudeatzea eskatzen diote enpresari. Kasu horietan, ohikoena izaten da Antza Komunikazio Grafikoarekin harremanetan jarri eta lana bideratzea. Enpresa honek inprenta lanez gain, euskarri grafikoa bezeroarengana zuzenean heltzeko banaketa zerbitzua du. Zenbait kasutan bezeroarengana bidaliko luke inolako kosturik gabe edo TaPuntuko bulegora ere (bezeroak aukeratzen duenaren arabera). Iraupenari dagokionez, euskarria inprimatu eta normalean hurrengo 24/48 ordutan bezeroaren esku egongo litzateke.

6.4 Komunikazio politika:

Marketin digitaleko aholkularitza eta garapena eskaintzen duen enpresa izanik, komunikazio ekintzak aurrera eramateko ez ditu zailtasunik izan hasieratik, hauek egiteko kostuak inprentatik eratorritakoak baiziren soilik. Honek asko erraztu du zerbitzuaren merkaturatzea eta zabalpena.

Euskarri fisikoei dagokionez, ondokoak garatu dira:

- Logotipoa
- Enpresaren aurkezpen laburra eta negozio lerroak azaltzeko esku-orria
- Formazio eskaintza guztia barnebiltzen duen katalogo fisikoa (digitala aurki daiteke webgunean ere).
- Karpeta korporatiboak
- Bisita txartelak
- Euskarri mutuak: erabilera anitzeko txantiloak korporatiboak
- Kartelak: ikastaro irekien berri emateko.

Euskarri digitalei dagokionez ondokoak garatu ditu kooperatibak:

- Enpresaren gaineko informazio guztia barnebiltzen duen web-orri informatiboa (www.tapuntu.eus).
- Mailing informatiboak: batez ere, hiruhilabeteko antolatzen diren ikastaro irekien berri harpidedunei emateko mailing informatiboak bidaltzen dira.
- Sare sozialetan iragarki kanpainak hiru hilabeteko. Ikastaro irekiak iragarri edota gure beste zerbitzu batzuk aurkezteko, hiru hilabeteko publizitate kanpainak aurrera eramaten dira Facebook Ads-en bidez.
- Ikastaro irekien inguruko publizitatea kanpainak prentsan:
 - Urumeako kronikarekin urtero elkarlan bat adostu izan ohi da, non hiruhilabeteko egunkariak iragarki bat argitaratzen du ikastaroen berri emanez. Trukean, marketin digitaleko aholkularitza eta garapen alorreko lanak aurrera eramateko laguntza eskaintzen dio kooperatibak.
 - Bestetik Berria Lagun kide egin zen kooperatiba 2018.urtean. Horri esker, urtean bi iragarki argitaratzeko eskubidea du enpresak.
 - Bukatzeko Usurbilgo Noaua aldizkariaren baitan argitaratzen den agendan ikastaro irekien berri ematen da doan.
 - Segura irratia: elkarlan batez bidez adostu bezala, noizbehinka kooperatibak Segura Irratiko saio batean parte hartzen du marketin digitalaren inguruan hitz eginez. Horri esker, irratia TaPuntu iragartzen du doako publizitatea eskainiz.
- Sare sozial korporatiboen bidez etengabe eduki ezberdina argitaratzen da. Bezeroak lortzeko, fidelizatzeko, informazioa eskaintzeko, gure nortasuna eta balioak zabaltzeko, lantaldea aurkezteko...helburuz.
- Udal teknikari eta arduradun ezberdinekin egindako bilerak. Bertan kooperatibaren zerbitzu orokorrak azaldu eta egindako lanak

aurkeztu izan ohi dira. Lehen harremana egin ostean, behar dutenean, kooperatibaren zerbitzuak eskaintzen zaizkie. Harremana mantentzeko helburuz, noizbehinka deiak egiten dira udal arduradun ezberdinei.

Puntu Soziala egitasmoaren eta Nortasuna Sarean jardunaldiaren helburu nagusia bezero berriak erakartzea ez bada ere, urtetik urtera hauen bidez hartzaile eta bezero berriengana iristen da kooperatiba. Zeharka bada ere, bi egitasmo horietan egindako lan eta harremani esker, bestelako proiektu eta elkarlanak sortu dira 2016tik geroztik. Honek komertzial arloan eragina duelarik.

Bukatzeko aipatu beharra dago, 2015.ean kooperatibak marka irudi bat garatu zuela 2019ko ekainaren 22a arte erabili zuena. Aldiz, kooperatibaren laugarren urteurrena ospatu eta irudi korporatiboari ikutu bat emateko helburuz, marka irudi berri bat estreinatuz. Proiektuak lau urteetan aldaketa dezente jasan ostean, egoera berrira egokitzeko apustu garbia izan zen, nolabait ikasitako guztia eta egungo egoera isladatzeko xedez.

7. EKOIZPEN ARLOA

7.1 Hornitzaileen azterketa:

Bezeroak eskaturiko behar hori erantzun emateko helburuz, ondorengo hornitzaileekin lan egiten du TaPuntuk bere zerbitzuak eskaini ahal izateko:

- **Antza Komunikazio grafikoa:** diseinu lanak inprimatu eta hauek bezeroari helarazteko erabiltzen duen ohiko zerbitzua. Hasieratik eta proiektua martxan jarri baino lehen du inprentak harremana sustatzaileekin. TaPunturen bezeroak, inprentaren bezeroak direla ulertzen dute, kalitatezko zerbitzua eskainiz. Urte guzti hauetan lortutako konfidantzazako harreman profesionalari esker, elkar ulermena handia da. Horrez gain, zenbaitetan Antzak TaPunturi hainbat diseinu lan garatzea eskatu dio, beraien diseinatzailearen lan karga handia dela eta. Amaitzeko, Nortasuna Sarean jardunaldiko euskarri guztiak doan inprimatzen dituzte urtero, jardunaldiaren laguntzaileak izanik.
- **Serigrafia Zarautz:** Antzak eskaintzen ez dituen lanen artean serigrafia dago. Hori dela eta, bigarren hornitzaile honekin lan egiten du kooperatibak.
- **Druck Faktoria Grafika:** Aurreko hornitzailearekin gertatzen den bezala, badira hainbat euskarri berezi Antzak garatzen ez dituenak. Kasu horretan Hernanin kokaturiko Druck enpresarekin lan egiten du TaPuntuk.

- **Wood&Nika:** Oreretan kokaturiko enpresa berria. Egurra erabiliz laser bidezko inprenta zerbitzuak eskaintzen ditu eta zenbait lan aurrera eramateko bere laguntza ezinbestekoa da. 2016tik geroztik egiten du lan TaPunturekin eta harremana gertukoa izatea lortu da.
- **Bidera:** batez ere udalek komunikazio kanpaina bat abian jarri eta TaPuntuk diseinaturiko euskarriren bat herritarren artean banatu behar denean sartzten da jokoan Bidera enpresa. Banaketa masiboak egiten adituak dira eta epe aldetik adosten dutena betetzen dute beti.
- **Dinahosting zerbitzaria:** bezeroen webguneak martxan jartzeko beharrezkoa izaten da zerbitzari on bat edukitzea. Alde batetik, webgunearen izena edo domeinua erosi ahal izateko eta bestetik webgunearen artxibo guztiak gorde ahal izateko hosting zerbitzua behar baita. Urte guzti hauetan hainbat zerbitzari erabili ostean (1&1, Arsos...) Dinahosting enpresarekin lan egitea erabaki du kooperatibak. Prezio aldetik ez da merkatuan topatu daitekeen merkeena baina bai aldiz bezero arretari dagokionez aurki daitekeen zerbitzu profesionalena. Horrez gain, balio erantsi bezala nahiz eta Galizian kokatuak egon, estatu mailan ofizialak diren hainbat hizkuntzetan eskaintzen dute zerbitzua. Horien artean euskaraz bezeroekin komunikatu eta kudeaketa dokumentu guztiak hizkuntza horretan ematen dute (fakturak, aurrekontuak... barne). Beraz zalantzarik gabe TaPuntuk zerbitzari honengatik apustu egitea erabaki zuen 2017an.
- **Pastain Argazkiak:** bezeroak estudioko lanak behar dituenean sartzten da jokoan Astigarragan kokaturiko argazkilaria.
- **Kipula Studio:** zarautzen kokaturiko argazki zerbitzuak. Produktu argazki bereziak garatu eta dron bidezko argazki profesional egiteko gai denez zenbait proiektuentzat bere laguntza ezinbestekoa da TaPunturentzat.

Oharra: hornitzaile ezberdinekin lanean aritu ostean, hauek dira egonkorrenak, kalitatezko zerbitzua prezio onean eskaintzeaz gain, TaPunturen oinarri eta balioekin bat datozela argi ikusi dute eta.

8. LANTALDEA

8.1 Lantaldearen aurkezpena

Gaur egun zortzi pertsonak osatzen dute lantaldea. Lau bazkide langile eta lau langileek. Nahiz eta sustatzaileak hiru izan, 2017.urtean langile izandako beste kide bat bazide bilakatu zen.

Zortzi pertsona hauetatik zazpi, jornada osoz dabilta lanean, bakarrak aldiz zortzi ordu eskaintzen dizkio kooperatibari astean.

Hementxe lantaldeko kide bakoitzaren aurkezpena eta ezagurriak:

- **Arkaitz Sukuntza Alkorta:**

- Kooperatibaren bazkide langilea 2015etik.
- Formazio saileko arduraduna eta marketin digital nahiz multimedia alorreko garatzailea
- Bestelako ardurak:
 - Nortasuna Sarean jardunaldiko arduraduna
 - Puntu Soziala egitasmoaren arduraduna
 - Kooperatibaren alde sozialaren ardura

- **Mikel Olaiz Garmendia:**

- Kooperatibaren bazkide langilea 2015etik.
- Marketin digital saileko arduraduna eta formatzailea
- Bestelako ardurak:
 - Lantaldearen ardura (zaintza eta administrazio kontuak)
 - TaPunturen irudi korporatiboaren ardura
 - Olatukoop sareko zaintza batzordeko kidea

- **Ainhoa Iribar Lizeaga:**

- Kooperatibaren bazkide langilea 2015etik.
- Formatzailea eta interkooperazio proiektuen arduraduna
- Bestelako ardurak:
 - Kontabilitate gaietan laguntzaile
 - Alde komertzialaren ardura

- **Aritz Etxeberria Altuna**

- Kooperatibaren bazkide langilea 2017tik.
- Marketin digital alorreko garatzaile eta multimedia lanetan laguntzaile
- Mantentze zerbitzuaren arduraduna
- Bestelako ardurak:
 - Azpiegiturak ataleko arduraduna

- **Ekain Arostegi Melero**

- TaPuntuko langilea 2018tik geroztik
- Diseinu grafiko saileko arduraduna

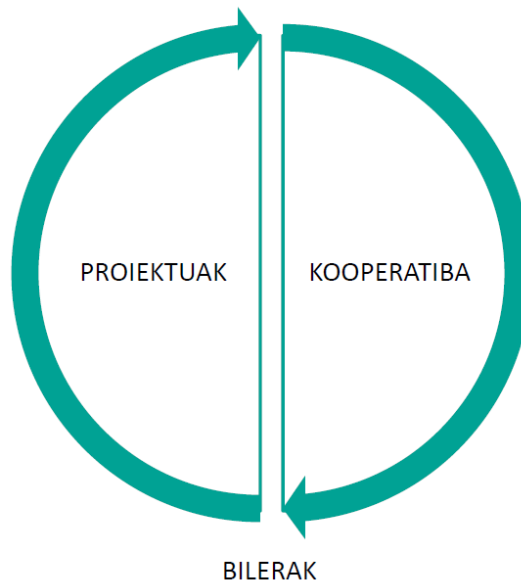
- **Goretti Aranburu Epelde**

- TaPuntuko langilea 2018tik aurrera

- Multimedia saileko arduraduna
- Ilustratzailea
- **Elixabet Aduriz Inchausti**
 - TaPuntuko langilea 2019tik aurrera ordezkapen baja bat kubritzeko helburuz (2018an ikasle praktikak burutu zituen bertan)
 - Marketin digital alorreko garatzailea
- **Asier Gorostegi Aliri**
 - Administrazio eta kudeaketa lanak

8.2 Antolaketa

Antolaketaren 3 ardatzak



T A P U N T U

Proiektuak:

Alde batetik, TaPunturen jarduera nagusia eta aurrera eraman beharreko proiektuak garatu ahal izateko, negozio lerrokako "puntu buruak" deituriko arduradunak daude.

Puntu buru horiek, negozio lerro horretako proiektu guztien harrera egin, aurrekontua prestatu eta bezeroak aurrera eginez gero, egin beharreko lana antolatu eta kudeatu beharko du. Horrez gain, arlo horretako hornitzaileekin harremana eta lanen koordinazioa burutzen du. Amaierako fasean kontabilitateari faktura eskatu eta bezeroari helarazteaz arduratuko da ere.

Puntu buruen artean bi bazkide eta bi langile ezberdindu daitezke:

- Marketin digitala:
 - Mikel Olaiz Garmendia
 - Bazkide langilea
- Formazioa:
 - Arkaitz Sukuntza Alkorta
 - Bazkide langilea

- Diseinu Grafikoa:
 - Ekain Arostegi Melero
 - Langilea
- Multimedia:
 - Goretti Aranburu Epelde
 - Langilea

PuntuBuruak



Puntu buru hauek, bezeroarekin harremana egin baino lehen, eskaera jasotzen duen bezero arretaren ardura funtzioa existitzen da ere. Funtzio honek lan hauek barnebiltzen ditu:

- Kooperatibaren telefono eta posta nagusiaren ardura.
- Bezeroen zalantza nagusiak argitu eta bere beharrei erantzun eman.
- Eskaera berri baten aurrean dagokion arduradunarengana bezeroa bideratu.
- Bezeroen datu basearen eguneraketa eta ardura
- Puntu buruekin koordinazioa eta martxan dauden proiektuen inguruko informazio eguneratua. Ikuspegi orokorra.

Horiez gain, proiektu estrategikoak daude:

- Arlo ezberdinak nahasten dituen proiektuak dira.
- Kasu honetan, proiektuaren ezaugarrien arabera arduradun bat finkatzen zaio eta horrek puntu buru ezberdinekin koordinatu beharko da proiektua bere osotasunean garatu ahal izateko.

Kooperatiba:

Marketin digitaleko proiektuak aurrera eramateko egin beharreko lanez gain, kooperatibaren kudeaketa aurera eramateko ondorengo atalak ezberdinu dituzte (atal hauen ardura bazkideena izanik, kontabilitate arloa izan ezik):

- **Kontabilitatea:** kudeaketa ekonomikoaren gaineko kontrola eramateko ezinbesteko ardura. Langile batek kudeatzen du bazkide baten laguntzarekin. Ondoko funtzioak barnebiltzen ditu arlo honek:
 - Ordainketa eta kobroak
 - Fakturak
 - Hiruhilabeteko eta urteko kontuak
 - Aholkularitza kontable eta fiskalarekin harremana
- **Komertziala:** bezero zein elkarlan berriak lortzeko lana. Ondoko funtzioak barnebiltzen ditu arlo honek.
 - Kolaborazio puntualak komunikabideekin
 - Lehiaketa publikoak eta programak
 - Zaintza teknologikoa
 - Ateak ireki
 - Ekitaldi eta azokak
 - Mailing komertziala
- **Pertsonak:** bazkide zein langileen zaintza eta ardura. Horrez gain, aspektu formalak eta administrazio mailako lanen koordinazioa kanpo aholkularitzarekin batera. Ondoko funtzioak barnebiltzen ditu arlo honek:
 - Kontratuak eta praktikariak
 - Nomina, paga eta gastu extrak
 - Bajak, gaixotasunak, osasun azterketak eta prebentzioa
 - Barne formazioak
 - TaPuntu Sozialak
 - Oporrak
 - Aholkularitza laborala
- **Gure irudia:** tresna digital korporatibo guztien hobekuntza eta mantenu lanak. Ondoko funtzioak barnebiltzen ditu arlo honek:

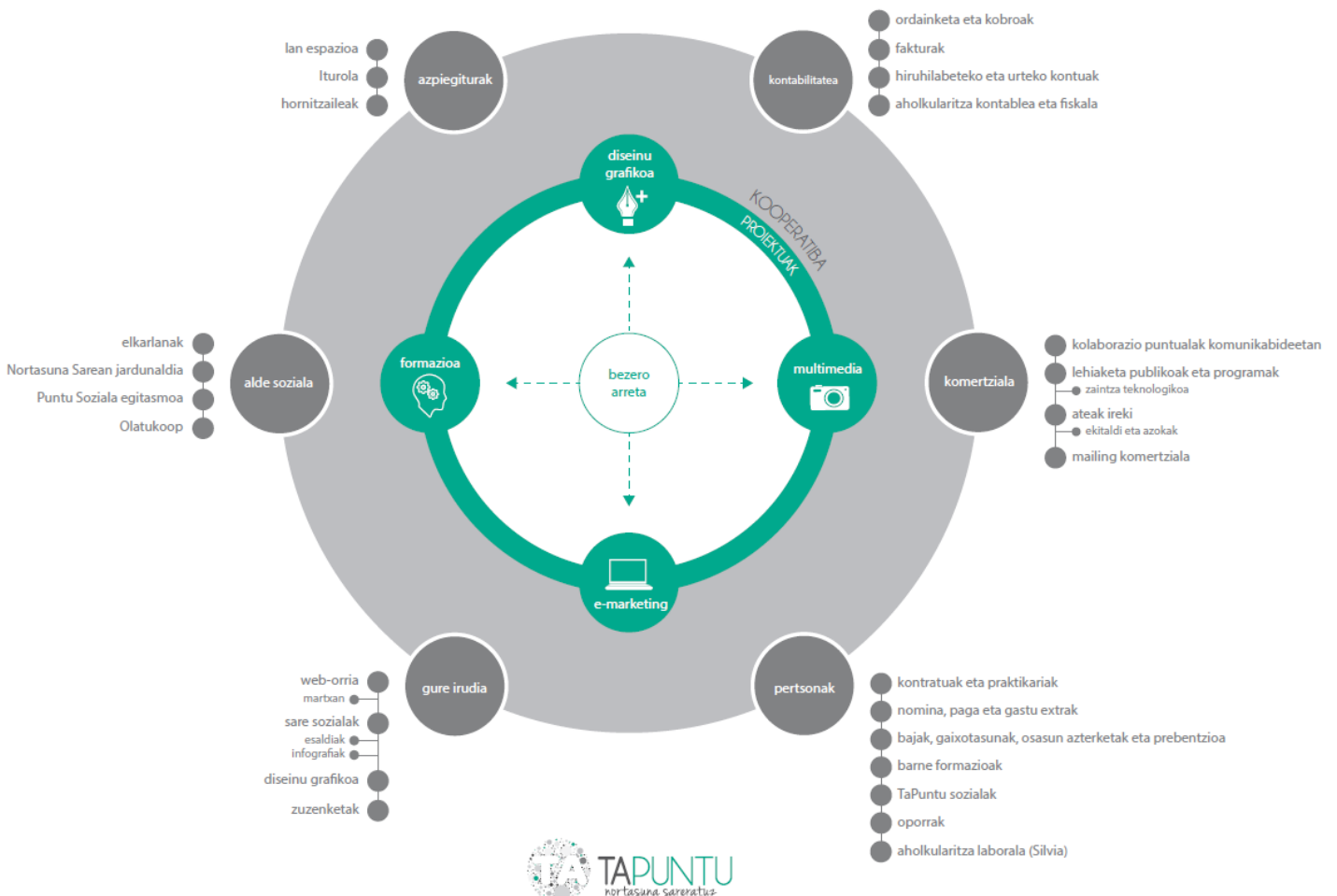
- Webgunea
- Martxan edo asteko blog atala
- Sare sozialak
- Sare sozialaren estrategia orokorra
- Kudeaketa eta lanen banaketa
- Diseinu grafiko korporatiboa
- Zuzenketak

• **Alde soziala:** Erantzunkizun sozialarekin erlazionaturiko lanak. Ondoko funtzioak barnebiltzen ditu arlo honek:

- Elkarlanak
- Nortasuna Sarean Jardunaldia
- PuntuSoziala egitasmoa
- Olatukoop

• **Azpiegiturak:** lan espazio zein hornidurekin sorturiko arazo zein beharrak erantzuteko ardura. Ondoko funtzioak barnebiltzen ditu arlo honek:

- Lan espazioa
- Hornitzaileak



Bilerak

Gaur egun kooperatibak ondoko bilerak aurrera eramaten ditu proiektu ezberdinek eta kooperatibak berak eskatzen dituen ardurak aurrera eraman ahal izateko:

- **Puntubilera:** astero puntu buruek proiektuen kudeaketa eta hurrengo asteko lanen banaketa zehazteko aurrera eramaten duten bilera. Horrez gain, sortu diren proiektuen berri emango dute eta baieztaturiko etorkizuneko lanen errepaso egin. Ordubeteko iraupena.
- **Koordibilera:** astelehenero, goizeko lehen orduan, 15 minutuz bulegoan dauden guztiok burutzen duten bilera azkarra, puntu buruek astea nola antolatu duten ezagutu eta zalantzak argitzeko.
- **Koopbilera:** bazkideek eta kudeaketa lanetan dagoen langileak hilabetean behin egiten duten bilera kooperatibaren arlo ezberdinen berri izan eta behar den kasuetan erabakiak hartzeko. Horretarako, aurrez zehazturiko txantilo bat erabiltzen da eta behin bilera amaitu ostean, akta hori lantalde guztiarekin partekatzen da. Bi orduko iraupena.
- **Zaintza:** egunean zehar suertatu daitezkeen arazoak eta gaizki ulertuak argitzeko bi asteetik behin lantalde guztiak egiten duen bilera. Horrez gain, errekonozimendurako tartea egoten da ere. Gainera, lantaldea indartzeko eta harremanak sustatzeko dinamikak garatzen dira ere. Bukatzeko, lantaldearen zaintza lantzeko helburuz, urtean behin asteburu pasa bat antolatzen da (TaPuntu Soziala deiturikoa) non lantaldeak lanetik kanpo bestelako ekintzak egiteko aukera daukan. 30 minutuko iraupena.
- **Koopzaintzak:** bazkideen artean burutzen diren zaintzak behar den kasuetan. Zenbaitetan beraien esparruko gaiak lantzeko espazio baten beharra zegoenez, nahi duen bazkideak zaintza berezi hauek eskatzeko eskubidea du. Behar den denbora.

Erabakiak hartzeko prozedura eta eskema

- 2019 urtean gai honen inguruan erabaki batzuk hartu ziren, bileretan suertatzen ziren eztabaidak etengabeak ziren eta denbora galera izugarriak eragiten baizituzten. Honek guztiak frustrazio, eraginkortasuna eza eta ondorioak sortzen zituen bazkideen bizitza pertsonalean eta.
- Prozedurari dagokionez, gaur egun beti dago bilera bakoitzeko arduraduna, akta aurrez errespetatu behar duena eta denborak kudeatu behar dituen (hasierako ordutegia eta amaierako ordutegia errespetatzea ezinbestekoa izanik).
- Delegazioa eta konfidantza oinarri: dena ez da denen artean erabaki behar.

- Arduradun batek, bileran zehar, lantaldeak erabaki bat hartzeko beharra dagoela uste badu, aurrez gaia ondo laburtu eta aukera posibleak ondo zehaztuak jaso beharko ditu aktan. Horrela ez bada, gaia ez litzateke bileran landuko.

8.3 Langileen hasierako egoera, bilakaera eta egungo egoera

Atal hau landu ahal izateko, kooperatibaren ibilbide orri bat eskaintzen da jarraian:

2015

Hastapen fasean, hiru bazkide langilek osatzen zuten lantaldea:

- Arkaitz Sukuntza Alkorta
- Mikel Olaiz Garmendia
- Ainhoa Iribar Lizeaga



Hiruak bazkide langileak eta autonomo erregimenean izen emanak. Errejimen hori aukeratzearen arrazoia, likidezia arazo posiblei aurre egitea litzateke. Non hilabetearen arabera nominak ordaintzeko arazorik egongo balitz, beste epealdi batean nominak ordaintzeko aukera izateko.

Hasieratik jornada osoz daude hiruak goizeko 08:00etatik 16:00 bitarte lan eginez (udaran 08:00etatik 15:00etara).

Opor egutegiari dagokionez Gipuzkoako jai egun ofizialez gain, bazkide bakoitzak 22 opor egun gozatzeko eskubidea du.

2016

Aurreko hiru bazkide sustatzaileaz gain, EHUKo Enpresa Ikasketen Unibertsitate Eskolako Iñaki Etxeberria Aranaz-ek praktikaldi bat egin zuen TaPuntun. Kudeaketa eta administrazio lanak garatu zituen gehienbat.

Bere baldintzei dagokionez, lau orduko praktikak garatu zituen egunero hiru hilabeteko epe baten barruan. Santander Fundazioak eskaitako beka bati esker ordainsari bat lortu zuen gainera.



Iñakik lantaldea bere herrira, Goizuetara eraman zueneko argazkia ikusgai

2017

Hiru sustatzaileez gain, Iñaki Atrian Burgañaek egin zuen bat lantaldearekin. Urola Kosta Garapen Agentziako formazioa programa bat aurrera eramateko laguntza eskaini zion lantaldeari, hala nola marketin digital alorreko lanak burutu zituen ere.

Jornada erdiko kontratu bat sinatu zuen kooperatibak kide berriarekin eta formazio programa bukatu ahala, kontratua amaitutzat eman zen.

Ordutik aurrera langile eta kooperatibaren artean harremana ona da, ekitaldi garrantzitsuetan Iñaki gonbidatu delarik.

Horrez gain, 2017 urtearen amaieran Aritz Etxeberria Altuna programatzaile gehitu zen lantaldera. TaPuntu martxan jarri eta hasieratik programazio lanak eskaintzen zituen autonomo honek elkarlanean marketin digital alorreko hainbat proiektu garatu baizituen kooperatibarekin eta.

Aldiz 2017. urtean lan kontratu bat luzatu zion kooperatibak eta honek eskaintza onartu zuen lantaldeko kide bilakatuz.

Horrez gaiz, Gipuzkoako Bazkundean webguneen diseinu eta garapena deituriko ikastaro bat eskaini ostean, bertako ikasle izandako Eva Amilibia Gutierrezek lan praktikaldiak egin zituen TaPuntun.

2018

Hasiera batean hiru bazkide sustatzailek osatzen zuten lantaldearen oinarria. Horrez gain, aurreko urtean lantaldera gehituriko Aritz Etxeberría Altuna, langile izatetik bazkide izatera igaro zen.

Sustatzaile eta Aritzen arteko sintonia eta lan egiteko moduak bateragarriak zirela ikusirik, bere proiektu propioa alde batera utzi eta TaPunturen laugarren ardatza izatea erabaki zuen eta.

Bestalde, ordura arte Ainhoa Iribar bazkideak kudeaturiko kontabilitate arloa Asier Gorostegi Aliri (EHU Enpresa Unibertsitate Eskolako ikasle ohia) langile berriaren eskuetan geratu zen urte horretan ere. Bazkideak kudeaketa lanak baino formazioak eskaini nahi zituela erabaki eta hori dela eta zortzi orduko kontratu bat eginez, Asier lantaldera gehitu zen.

Horrez gain, urte horretan suertaturiko bi proiektu handiei aurre egiteko hiru pertsona kontratatu ziren, proiektuak amaitu ostean kontratua bertan behera geratu zelarik:

- Mikel Ansa
- Nagore Loigorri
- Ainara de Miguel

Bukatzeko, Zubiri Manteo ikastetxearen bidez Mainer Barron Zubieta ikasleak praktikan burutu zituen TaPuntun.



2019

Aldaketa askorekin hasi zuten urtea TaPuntuko kideek. Izan ere, lau bazkide eta Asierrez gain, beste bi pertsona batu baiziren lantaldera eta. Egia da ere, bi pertsona hauek aurreko urtetik etengabean ari zirela proiektu ezberdinetan TaPunturekin bat lanean. Izan ere, bakoitzak aurrez garaturiko proiektu propioa zuten eta horri esker aurreko urtean zehar kooperatibak hauen zerbitzuak etengabean kontratatzeko aukera izan zuten, beraien lan egiteko modua gustokoa izateaz gain lan karga handituz zihoan eta. Egoera ikusita, 2019. urtearen hasieran, lan kontratu bat luzatu zitzaion biei eta hauek onartzea erabaki zuten, ordutik aurrera jornada osoz lan egiten dutelarik (goizeko 08:00etatik 16:00ak bitarte).

- Ekain Arostegi Melero
- Gorette Aranburu Epelde

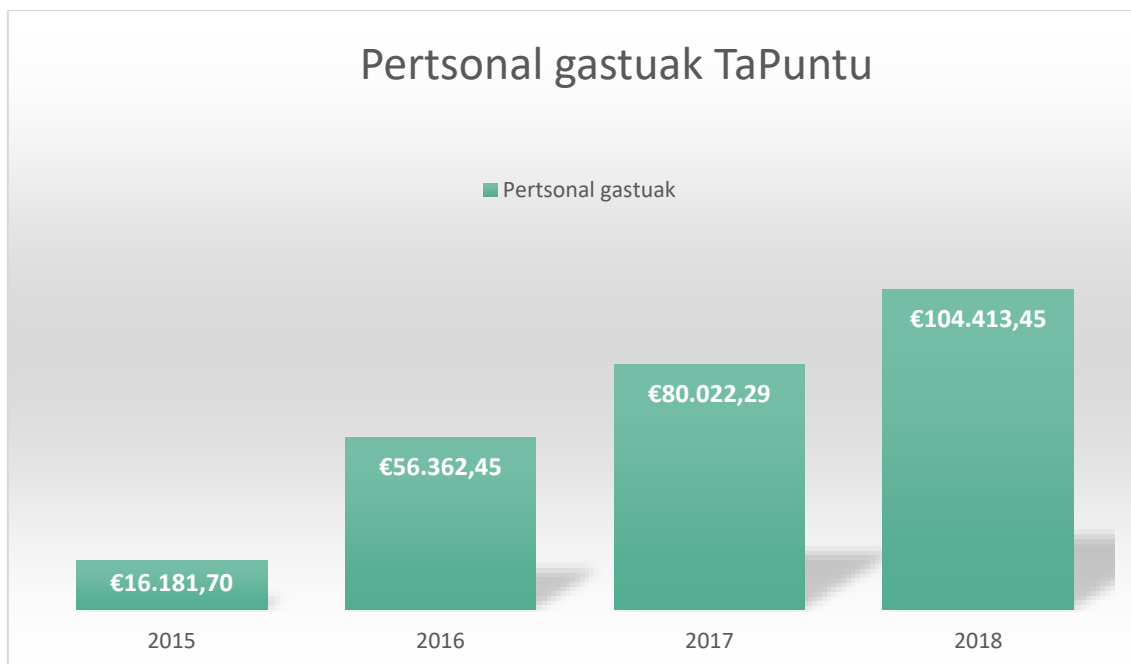
Amaitzeko, 2019. urtean bi bazkidek aitatasun baja hartzeko beharra izan zuten, hauek lanean egongo ez ziren epealdian beraien lana ordezkatzeko beharra suertatu zen. Hori dela eta, Elixabet Aduriz Inchausti batu zen lantaldera urtearen erdialdean. Egia da ere, Elixabetek bazuela lantaldearekin harremana, izan ere 2018. Urtearen amaieran bi hilabeteko praktikaldia burutu baizuen TaPuntun eta. Jornada osoko ordezkapen kontratu bat egin zitzaion 2019.ko urra arte indarrean jarraituko duena.

Praktiketako ikasle egonaldiei dagokionez, Ander Ayucar Carbajok egonaldia egin zuen kooperatiban EHUko Enpresa ikasketak amaitzen zituen bitartean. Bigarrenik, Nerea Artano Izagirrek Area Eskolako diseinu eta marketin digitaleko praktikak burutu zituen, amaitu baino lehen, beste entitate batean lana lortu zuelarik.

8.4 Langile gastuen laburpena eta bilakaera

Ondorengo taulak, 2015-2018 urteetan kooperatibak izan dituen langileen gastu totalak jasotzen ditu:

Urtea	Langile kopurua (bb.)	Pertsonal gastu orokorra
2015 (ekainetik aurrera)	3	16.181,70€
2016	3	56.362,45€
2017	4	80.022,29€
2018	6	104.413,45€



8.5 Barne arautegia:

Legediak langileen kasuan hainbat gai arautzeko eskumena eta betebeharra duen bezala, bazkideen kasuan gai asko airean eta eztabaidatu gabe gelditzen zirela konturatu ziren bazkideak. Horren harira, 2019. urtean barne araudi bat garatzeko erabakia hartu zuten. Martxan jarritako prozesuak emaitzatzat behin behineko barne araudi hau garatzea eraman ditu (urte bukaeran behin betiko barne arautegia onartuko delarik):

LANALDIA

Oinarrizko ordutegia:

- TaPunturen oinarrizko ordutegia (irailaren 16tik ekainaren 14ra bitarte) 8:00etatik 16:00etara bitartekoa da.
- Ostiraletan ordutegia 8:00etatik 15:00etara bitartekoa da.
- Udako ordutegia (ekainaren 15etik irailaren 15era) 8:00etatik 15:00etara bitartekoa da.

Ordu kopuruaren kontrola:

- Sarrera eta irteera orduen kontrola eramango dugu. Derrigorrezkoa soilik kontratupeko langileen kasuan den arren, bazkideek ere egingo dute.
- Langileen ordutegien kontrola bermatzeko, pertsona buruari denboraz abisatzeko beharra dago kontu pertsonalek sortutako faltak jakinarazi, eta hauek noiz errekuperatuko diren zehaztu ahal izateko.

Ordutegitik kanpo lan egindako orduak:

- Ordutegitik kanpo programatutako lanak (bilerak, formazioak, grabazioak...) beste egun batean konpentsatu ahal izango dira. Beti ere ordutegitik kanpo egindako denbora bera libre hartuz. Diruz ez dira konpentsatuko.
- Bazkideen kasuan, gaur gaurkoz, eguneko helburuak betetzeko egindako lan ordu gehigarriak ez dira konpentsatuko, baina epe ertaineko helburu gisa ordu gehigarriak ez egitea lortzea finkatu dugu, 2020. urtearen hasieratik.

OPORRAK

TaPunturen egutegia urritik irailera bitarte antolatzen da.

Bazkideen opor egunak honakoak dira:

- 13 egun "ofizial", batera adosten direnak.
- Abuztuko lehen edo bigarren hamabostaldia, urtero txandakatuz.
- Abuztuko hamabostaldi hori kenduz, 24 egun osatu arte geratzen diren egunak, bakoitzak nahi duenean hartzeko.
- Behar izanez gero, opor egun ofizial batean lan egin daiteke eta opor egun hori beste egun batean hartu.

Kontratupeko langileen kasuan, kontratuaren iraupenaren eta honen daten arabera jai egunak gozatu ditzakete.

Prozedura:

- Iraila amaitu baino lehen ikasturte berriko egutegi proposamena egingo dio pertsonen buruak lantalde osoari eta behin betikoa adostuko da. Bertan udako oporraldia ere zehaztuko da.
- Pertsonen buruak egutegi partekatu bat sortuko du bakoitzari dagozkion oporrak jasoz (aurreko urtetik soberan geratu zaizkionak barne).
- Pertsona bakoitzak opor egunak pertsonen buruari eskatu behar dizkio gutxienez 15 egun lehenago eta honek ontzat eman beharko ditu, lanen antolaketa eta beste pertsonen egutegia kontutan hartuz. Opor egunak dagozkien ikasturtearen barruan hartzeko ahalegina egingo dugu.

BAJAK

Legez, honakoak dira gaixotasun bajaren baldintzak bazkideen zein langileen kasuan:

- Lehen egunetik hirugarren egunera ez da ezer kobratzen.
- Laugarren egunetik hogeigarren egunera oinarriaren %60 kobratzen da.
- Hogeitabatgarren egunetik aurrera, oinarriaren %75 kobratzen da.

Kontratupeko langileen kasuan, baja istripuagatik:

- Oinarriaren %75, bajaren lehen egunetik kontatzen hasita.
- TaPuntuk bajaren kopurua osagarritzea erabaki du:
 - TaPuntuk gure oinarrira arte soldata osagarrituko du lehen bi kasuetan: lehen egunetik hirugarrenera eta laugarren egunetik hogeigarrenera.
 - Hirugarren kasuan (hogeitabatgarren egunetik aurrera), aztertu egingo da.

Prozedura:

- Medikua baja eman bezain pronto, pertsonen buruari jakinarazi:
 - Baja partea eman.
 - Kontu korrante zenbakia eman.
- Mutua Universal-ek bajagatik dagokion ordainketa zuzenean bere kontu korrontearen bidez ordainduko dio.
- TaPuntuk oinarrira iritsi arteko kopurua ordainduko dio.

BAIMEN BEREZIAK

Aitatasuna / amatasuna

Aitatasun baja:

- Legalki une horretan dagoen iraupena.
- Oinarriaren %100 kobratzen du langileak zuzenean Segurtasun Sozialetik.
- Oinarririk gure soldatara arteko diferentzia osagarrituko da aste horietan zehar.
- Hortik aurrera, bikotearen bajaren zati bat gozatzea erabakiz gero, segurtasun sozialeko kopurua bakarrik jasoko luke langileak.
- Prozedura: haurra(k) jaiotzean aurkeztu behar diren dokumentuak: haurraren inskripzioa, familia liburua eta erroldaren egiaztagiria.

Amatasuna:

- 16 asteko baimena, edo unean legez onartutakoa. Hauetatik:
 - 6 derrigorrez amak hartu beharrekoak.
 - 10 aste nahi izanez gero bikotearekin partekatu ahal dituenak.
- Oinarriaren %100 kobratzen du langileak zuzenean Segurtasun Sozialetik.
- Oinarririk soldatara arteko diferentzia osagarrituko da.
- Bi kasuetan, Segurtasun Soziala ordaintzen jarraitu beharko du TaPuntuk, ez bada ordezkatzeko kontratu bat egiten beste pertsona batekin.
- Preparto ikastaroetan parte hartzeko, adopzio edo akogida bileretarako etabar. beharrezko denbora hartzeko eskubidea dago.
- Langilea ordezkatzeko bonifikazioak.
 - Abantailak: bazkidearen segurtasun soziala eta kontratatu den pertsonarena ez dira ordaindu behar.

- Langabezian dagoen pertsona bat ordezkatzeko kontratu bidez kontratatu beharko genuke.
- Laktantzia (bikoteko kide bakarrak gozatu dezake):
 - 9 hilabete bete arte, langileak ordubeteko baimena har dezake eguneko, bi tartetan zatikatu dezakeena.
 - Erditze multiplea izatekotan, biderkatuko litzateke.

Ezkontza

- Bazkideen kasuan, autonomo izanda, ezkontzagatik ez dagokigu opor egunik. Bazkideok erabaki dugu ez dugula opor egunik hartuko kasu honetan.
- Kontratupeko langile baten kasuan, 15 egun natural dagozkie. Bakoitzak erabakiko du hauek hartu edo ez.

Familiakoen osasuna:

- 2 eguneko baimena har daiteke kasu hauetan, bigarren mailara bitarteko familiako kideetan: jaiotza, heriotza, istripua, gaixotasun larria, ospitalean egotea, operazioa. Desplazamendu handi bat egongo bada, 4 egunera luzatuko da baimena.

Etxez aldatzea:

- Egun bateko baimena.

Lanaldi murrizketak:

- 12 urte baino gutxiagoko haur baten "guarda legal" duenak, ezgaitasun bat duen pertsona bat bere ardurapean duenak, familiarteko bat zaintzeko ardura duenak (bigarren mailara arte) adinagatik, istripuagatik edo gaixotasunagatik, bakarrik moldatu ezin den kasuetan, lanaldi murrizketa bat hartzeko eskubidea du.
- Lanaldiaren zortzirena eta erdia bitarteko murrizketa izango da eta soldata proportzioan jaitsiko da.
- Ahal bada, gutxienez bi hilabete lehenago jakinaraziko da. Legez, 15 egun lehenago eskatzea nahikoa da.
- Lanaldia bestelako edozein arrazoigatik murriztu nahi bada (kontratua aldatuz), sei hilabete lehenago jakinarazi beharko da.

Eszedentziak

- Derrigorrezko eszedentzia kargu publiko batetarako aukeratua izateko kasuetan emango da. Pertsona horri bere tokia gordeko zaio.
- Eszedentzia boluntarioa eskatzeko aukera egongo da TaPunturekin lan harremana hasi eta urtebetetik aurrera. Gutxienezko epea lau hilabetekoa eta gehienez bost urtekoa izango da.
- Eszedentzia behin eskatu ondoren, lanera itzultzen den unetik lau urte igaro beharko dute gutxienez berriro eskatu ahal izateko.

- Eszedentzia haur baten jaiotzagatik bada, hiru urtekoa izango da.
- Beste pertsona baten zaintzarako ere eskatu ahal izango da eszedentzia, gehienez bi urtetarako.
- Hasieratik zehaztu beharko dugu eszedentziaren iraupena.

BAZKIDETZA BERRIAK

Bazkidetza berriak:

- Bazkide izateko aukera langile batek edozein baldintzatan bi urte TaPuntun lanean eman ondoren aztertuko da.
- Oraingoan, momentuko egoera aztertuta hartuko da erabakia. Urtebeteko epean gehienez bazkideak onartzeko irizpideak eta prozedura gehiago zehaztuko ditugu.
- Langileak eskaera luzatu beharko die uneko bazkideei. Hauek aztertu eta onartzen badute, behin behineko bazkide gisa egongo da langilea gehienez bi urtez, derrigorrezko kapital sozialaren erdia ordainduz.
- Epe horren ondoren, guztia ondo joan bada, egoera baloratu eta behin betiko bazkide bilakatuko da, derrigorrezko kapital sozialaren beste erdia ordaindu ondoren.
- Bazkide izateko jarri beharreko kapital sozialaren kopurua urteroko batzar orokorrean eguneratuko da, urteko KPI igoera aplikatuz.

BAJAK BAZKIDETZAN

Borondatezko bazkidetza baja:

- Edozein bazkidek eska dezake, aldezturik edozein Administrazioaile Solidariari idatziz jakinaraziz.
- Eskaera legez hilabete lehenago egin behar den arren, sei hilabeteko aurrerapena ezarri dugu barne mailan.
- Baja gauzatzen bada, bazkideak kooperatiban jarritako kapital sozial osoa berreskuratuko du (derrigorrezkoa eta borondatezkoa).
- Kasu guztietan, TaPuntun bazkide gisa emandako denboran zehar eskuratutako informazio guztia modu konfidentzian gordeko du.
- Bazkide izateari uzteak ez du zertan langile izateari uztea esan nahiko. Kontratupean lanean jarraitu nahi izanez gero, bazkideek hartuko dute erabakia.

KAPITAL SOZIAL BOLUNTARIOA ATERATZEKO PROZEDURA

- Edozein bazkidek edozein unetan eskatu ahal izango du borondatezko kapitala ateratzea. Bazkide guztien artean adostuko da ordaintzeko epea, gutxienez hilabete eta gehienez urtebete izanik.
- Kapital sozialaren liburuan jasoko da.

KAPITAL SOZIAL BOLUNTARIOA JARTZEKO PROZEDURA

- Edozein bazkidek borondatez nahi adina diru jarri ahalko du kapital sozial boluntario bezala.
- Kapital sozialaren liburuan jasoko da.

GREBAK

- Norberak erabakiko du greba egiten duen kasuan egun horretako soldata kobratu nahi duen edo ez.
- Grebaren iraupena astebete baino luzeagoa bada, bazkideen artean aztertuko da.

BARNE ARAUDIAN ALDAKETAK

- Barne araudian aldaketak TaPuntuko edozein langilek proposa ditzake.
- Proposamenak aurrera joatearen erabakia TaPuntuko bazkideen artean erabakiko da, horretarako langile guztien iritzia kontuan izanda.
- Barne araudia urtean behin berrikusi daiteke. Aldaketarako proposamenak ikasturtean zehar jasoko dira, eta egutegiak zehazteko irailan zehar egingo den bilera baliatuko da onartutako proposamenak indarrean jarri eta barne araudia aldatzeko.

9. AZTERKETA EKONOMIKO FINANTZARIOA:

Proiektuaren bideragarritasun ekonomikoa aztertu ahal izateko, 2015-2018 urteetan zehar izadako egoera ekonomiko finantzarioaren datu errealak eskainiko dira lehenik:

9.1 Bilakaera egoera balantzea:

		2015	2016	2017	2018
AKTIBOA					
AKTIBO EZ KORRONTEA					
				1.670.90 €	72.346.73 €
	INBERTSIO FINANTZARIOAK				2.700.00 €
AKTIBO KORRONTEA					
	BEZEROAK (KOBRTATZEKE)	5.738.19 €	15.641.97 €	44.588.59 €	47.016.20 €
	BESTELAKO ZORDUNAK	4.696.34 €	950.25 €	-	6.596.80 €
	BANKUA	16.173.92 €	13.369.97 €	8.531.55 €	7.037.25 €
AKTIBOA GUZTIRA		26.608.45 €	30.367.19 €	55.190.94 €	136.096.98 €

		2015	2016	2017	2018
PASIBOA					
ONDARE GARBIA					
	KAPITAL SOZIALA	9.000.00 €	4.500.00 €	9.000.00 €	12.000.00 €
	ERRESERBA BOLUNTARIOA	6.843.93 €	7.095.18 €	5.484.00 €	14.681.24 €
	ERRESERBA LEGALA	-	926.86 €	1.958.17 €	5.242.89 €
	KOBRATURIKO DIRULAGUNTZAK	3.801.00 €	950.25 €	0.00 €	
PASIBO EZ KORRONTEA					
	EPE LUZEKO ZORRAK				66.226.94 €
PASIBO KORRONTEA					
	FORMAZIO FONDO KOOP	-	206.32 €	656.95 €	55.89 €
	HAINBAT HARTZEKODUN	2.721.88 €	12.768.44 €	25.609.86 €	36.828.02 €
EKITALDIKO EMAITZA (129)		4.241.64 €	3.920.13 €	12.481.95 €	1.062.00 €
PASIBOA GUZTIRA		26.608.45 €	30.367.19 €	55.190.94 €	136.096.98 €

9.2 Bilakaera Galdu Irabazi kontua:

	2015	2016	2017	2018
SALMENTAK	17.239.11 €	42.815.55 €	95.348.93 €	122.131.09 €
FORMAZIO SALMENTAK	8.242.24 €	31.952.80 €	34.515.22 €	44.865.96 €
KOBRATURIKO DIRULAGUNTZAK	-	2.850.75 €	950.25 €	13.821.65 €
BESTELAKO DIRUSARRERAK	-	313.07 €	13.26 €	74.51 €
HORNIKUNTZAK (BESTE E. EGINDAKO LANAK)	-	6.863.15 €	18.845.25 €	31.851.17 €
PERTSONAL GASTUAK	16.181.70 €	56.362.45 €	80.022.29 €	104.413.45 €
BESTELAKO USTIAPEN GASTUAK	5.058.01 €	10.439.75 €	18.329.62 €	35.764.11 €
ORDENAGAILUAREN AMORTIZAZIOA	-	-	44.65 €	5.995.70 €
USTIAPENENKO EMAITZA	4241.64	4266.82	13.585.85 €	2.868.78 €
EMAITZA FINANTZIEROA				1.702.63 €
IRABAZIEN GAINEKO ZERGA		140.37 €	446.95 €	48.26 €
EKITALDIKO EMAITZA	4.241.64 €	4.126.45 €	13.138.90 €	117.89 €
FORMAZIO FONDO KOOP	-	206.32 €	656.95 €	55.89 €
EKITALDIKO EMAITZA(129)	4.241.64 €	3.920.13 €	12.481.95 €	1.062.00 €

9.3 Aipamenak eta ondorioak:

Bai Egoera Balantzea zein Galdu Irabazi kontuak aztertu ostean, urtetik urtera bilakaera positiboa eman dela esan genezake 2018. Urtean aldaketa nabarmen bat emanik. Hau da, lehen hiru urteetan proiektua bideragarria izan dela argi ondoriozta genezake.

Honen arrazoi garbia, kooperatibak lokalarengatik egindako apustu garbia izan zen. Usurbilen kokaturiko lokala alokatu eta obra egitearen ondorioz, emaitzen bilakaera guztiz aldatu zen.

Hala ere, ekitaldiko emaitzari dagokionez, positiboa izan zela azpimarratu beharra dago.

Bestetik, obrari aurre egiteko Coop57ko maileguaren ondorioz, kooperatibak aurrez izan ez duen zor finantzarioa dexente igotzea eragin du honek.

Beraz, 2018an guzti honek izugarrizko eragina izan zuela argi dago.

Gainera, dokumentu kontableek jasotzen dutenaz haratago, eguneroko gastuei aurre egiteko likidezia arazoak izaten dira nagusi kooperatiban. Hau da, fakturazio arazo bat baino, likidezia arazo bat dago kooperatiban.

2019ari dagokionez, lehen sei hilabeteko emaitza negatiboa izan da aurreko urtearekin konparatuz 5000-6000€ arteko aldea. (Hala ere, ezberdintasun hau pertsonal gastuari dagokion egoera bereziak sorrarazi duela ondorioztatzen da. Bi bazkideek aitatasun bajak hartu behar izan dituzte eta gizarte sergurantzetako

kuotetan atzerapenekin gainera. Hori dela eta, kooperatibak gastu hori asumitu behar izan du, gizarte segurantzak zor bat izanik proiektuarekiko).

Azken hilabeteetan, langileen soldatak kubritzeko arazorik ez da egon, baina bazkideen soldatak zatikatu eta ordainketetan atzerapenak gertatu da hilabete batzuetan. Kasu horietan langileen soldatak kubritzeko erabakia hartu dute bazkideek, beraien soldata jaso baino lehen langileen soldata ordainduz.

Dena den, urtero gertatu ohi den bezala, azken hiru hilekoa ekonomikoki indartsuena izaten denez, egoerari aurre egitea aurreikusten da.

Ekonomikoki interesgarriak diren proiektuak itxi dira ere eta diru-laguntzak lortu dira gainera, baina kobrantzak iritsi arte, arazoak sortuko dira hilabeteko gastuei aurre egiteko.

Bestetik, kooperatibaren jarduera dela eta, askotan lanak korapilatu egiten dira eta bezeroen daten menpe ibili izan ohi da kooperatiba, zenbait proiektu itxi eta fakturatzeko arazoak izanik.

Irtenbide moduan, kreditu kontu bat eskatzeko lehen pausuak ematea erabaki du kooperatibak, likidezia arazo puntualei irtenbidea emateko helburuz. Dena den, kreditu kontu hau lortuz gero, zein egoeretan eta nola erabiliko den erabakitzeko lanketa egingo da bazkideen artean.

Bukatzeko, KoopFabrikako bidelaguntza eskatu da likidezia arazo hauei aurre egiteko lanketa egiteko helburu garbiarekin.

9.4 Inbertsio plana eta finantziario plana

Arlo hau landu ahal izateko, 2015 eta 2017 urte bitarteko epealdia zein 2018. Urtean bereiztea beharrezkoa litzateke:

2015-2017:

Lehen hiru urte hauetan, kooperatibak inbertsioei dagokionez, ez zituen adierazgarriak diren inbertsioak burutu.

Alde batetik, Iturola Elkarlan Sorgunean kokatu baizen kooperatibaren lan lekua. Lan leku honengatik inolako gasturik ordaindu behar izan gabe (sustatzaileek Iturola Lan Espazioan sorturiko komunitateari orduak eskaintzearekin eskubidea baizuten bertan lan egiteko). Bertan gainera, hornikuntza gastu nagusi gehienak espazioak berak doan eskaintzen zituen ere.

Lan tresnei degokionez, sustatzaile bakoitzak ekarpen modura ordenagailu bana eskaini zion kooperatibari, hauen kostuak sustatzaile bakoitzak asumitzea erabaki zutelarik (arlo pertsonal eta profesionaleko ordenagailuak baiziren).

Hasierako inbertsio bakarra, bezeroekin komunikatu ahal izateko mugikorra izan zen. Honek hilabeteko kostu bat sortu zuelarik.

Lehen bi urte horietan beste inbertsiorik ez zuen kooperatibak burutu.

2017. urtean aldiz, lan egiteko ordenagailu baten beharra sortu eta honi aurre egin zitzaion, 1670,9€tako inbertsioa burutuz.

2018:

Obra dela eta, lokala egokitu eta lan espazioak behar zituen baliabideei aurre egiteko, inbertsio nabarmena egitea erabaki zen, luzera begirako apustu gisa ulertuta.

Alde batetik, egitura eta instalazio lanak aurrera eraman ziren, horretarako arkitektura estudio baten zerbitzuak kontratatu zirelarik.

Bestetik, behin egokitzapena egin ostean, altzairu eta bestelako gailuak erosteko inbertsioa burutzea erabaki zen.

Kopuruei dagokionez, guztira 72.346,73€tako inbertsioa burutu zen 2018. urtean.

Inbertsio honi aurre egiteko finantza aukera ezberdinak aztertu ziren lehen saiakera batean. Behin baldintza orokorrak eta finantza aukera ezberdinak aztertu ostean, bi entitate hauekin sakonago hitz egin zuen kooperatibak:

- **Caja Rural Navarra:** hasieratik kooperatibaren banku entitatea izanik, eskaintzen ziren baldintzak beste entitateekiko aproposagoak baiziren.
- **Coop57:** kooperatibaren printzipioekin bat zetorren banku etikoa izanik, entitate honen berri izan zuten sustatzaileek.

Bai batak zein besteak orokorrean eskainitako baldintzak oso antzekoak ziren baina bien arteko ezberdintasun batek bigarren entitateagatik apustu egitea eraman zituen kooperatibako bazkideak.

Ezberdintasun hau mailegua sustengatzeko abalak ziren.

Caja Ruralari dagokionez, kasua aztertu ostean eta kooperatibaren hurrengo urteko hitzartutako proiektuei esker, mailegua emateko prest agertu zen baina baldintza bakar batekin: abal pertsonalak eskatzea bazkideei berme gisa.

Coop57ren kasuan aldiz, kasua aztertu ostean eta kooperatibaren hurrengo urteko hitzartutako proiektuei esker, mailegua emateko prest agertu zen baina baldintza bakar batekin: abalak komunak izatea eta pertsona edo entitate bakar batek arrisku handia ez hartzea, hau da zorra banatzea.

Egoera ikusita, bigarren aukera honengatik apustu egitea erabaki zuten bazkideek, asteburu bakar batean abal pertsonalak eta erakunde mailako abalak lortu zituztelarik.



Asteburu bakar batean proiektu sustatzaileek lortu zituzten abalista guztien argazkia (bazkide eta langileak barne)

10. FORMA JURIDIKOA ETA KAPITALAREN ERAKETA

Txosten guztian argi geratzen den bezala, TaPuntu enpresa kooperatiba da izaeraz. Nortasun Juridiko hau aukeratzeko orduan zalantza asko izan zituzten sustatzaileak. Nahiz eta nortasun juridiko baten ezaugarriak eta ondorioak teorikoki ondo baino hobeto aztertu, praktikan batak zein besteak zein nolako ezberdintasuna zuten ikustea zaila egin zitzairen eta.

Azkenean, proiektuaren filosofia eta sustatzaileen balioak kontutan hartuz, kooperatiba izaeragatik apustu egitea erabaki zuten.

Alde batetik, aberastasunaren banaketa era orekatuan egin ahal izateko. Horrez gain, erabakiak eta ardurak banatzeko garaian hiruek eskubide eta betebeharrak berdinak izan nahi zituzten.

Horrez gain, aurrez elkartegintzan eta arlo sozialeko hainbat erakundeetan ibilitakoak zirenez, gizartearekiko erantzunkizun bat zutela ulertzen zuten nortasun juridiko hori aukeratzekotan.

Une horretan, Nazioarteko Aliantza Kooperatiboa (NAK)-k eskaintzen duen definizioarekin topo egin eta irakurri ostean guztiz ados zeudela ondorioztatu zuten:

"Kooperatiba hainbat pertsonaren elkarketa autonomoa da, zeinak beren borondatez elkartu diren bere behar eta nahi ekonomikoak eta sozialak elkarrekin asetzeko, jabetza bateratua eta kudeaketa demokratikoa duen enpresa baten bitartez" Kooperatiba hainbat pertsonaren elkarketa autonomoa da".

Nazioarteko Aliantza Kooperatiboa (NAK)

Gainera, Kooperatzen programan parte hartu izanak, kooperatibismoak bere oinarrian definituriko zazpi printzipioak ezagutu zituzten:

- Atxikimendu librea
- Antolamendu demokratikoa
- Irabaziak proportzionalki banatzea
- Kapitalari mugatutako interesa
- Neutraltasuna politikan eta erlijioan
- Eskudirutan saltzea
- Heziketa garatzea

Hauetako printzipio gehienak beraiekin bat zetorrenez, nortasun juridiko honengatik apustu egitea eraman zuten.

Gainera, 2015. Urtean Eusko Jurlaritzak indarrean zuen diru-laguntza batez baliatzeko aukera zutela jakin zuten ere. Kooperatiba berriak sortu izanagatik, Eusko Jurlaritzak jarritako kapital sozialaren %30ari zegokion diru-laguntza eskaintzen baizuen.

Arrazoi guzti hauengatik, TaPuntuk, kooperatiba izaera hartu zuen.

11. ONDORIOAK, GAKOAK ETA ESKERTZAK

Atal hau garatzeko, lehen pertsona erabiltzea erabaki det, nire mezua iristeko baliagarriagoa izango dela uste baitut:

Alde batetik aipamen eta ondorio batzuk egin nahiko nituzke. Bigarrenik, proiektu bat martxan jarri nahi duen edozein pertsonari baliagarria izango zaizkion gakoak eskaini. Bukatzeko, txosten honen amaieran eskerrak eman nahi nituzke bidean ondoan izan ditudan guzti horiei hitz batzuk eskaini ahal izateko.

Aipamenak eta ondorioak:

Enpresa ikasketak unibertsitatean garatuko nituela erabaki nuen momentutik, argi izan nuen arlo ekonomikoak baino, enpresa bat osatzen duten pertsonak eta lantaldeek erakartzen nindutela gehien bat.

Txikitatik etxean lanari buruz aitaren bidez ikusitako eta entzundako bizipen eta mezu ugariaren ondorioz, gauzak beste era batera egin zitezkeela pentsatzea eraman ninduen.

Izan ere, bai nere aitaren zein beste enpresa askoren egunerokoan, langileen zaintza eta beharrak entzun eta landu ordez, emaitza ekonomikoek askoz ere garrantzia gehiago zutela ikusi nuen.

Argi nuen enpresak errentagarriak izan behar zirela eta hori egiteko beharrezkoa zela alderdi ekonomikoari kasu egitea eta hau lantzea. Dena den, enpresa bat lehiakorra izateko, zenbaitetan printzipio batzuk alde batera utzi behar zituela sinestarazi nahi izan zidaten baina nik ez nuen ideia hori partekatzen.

Beraz errealitate hori eraldatzeko gogoz eta indarrarekin sartu nintzen unibertsitate mailako ikasketak egitera.

Hala ere, ikasketak burutzen hasi eta lehen urtean arlo ekonomiko eta finantzarioarekin erlazioa zuten ikasgaiak %90a zirela ikusteak etsitu egin ninduen.

Lehen urtea amaitu ostean, ebaluazioak onak zirela ikustean, bigarren urtean jarraitzea erabaki nuen bestelako gai batzuk ikasturte horretan zehar landuko genituela pentsatuz.

Bertan gauzak hobera joan ziren eta gai honen inguruan gehiago sakontzeko aukera izan nuen. Batez ere hautazkoa zen giza baliabide alorreko ikasgaia.

Horri esker indarrak hartu eta hirugarren urtearekin egin nuen topo. Bertan diplomatura amaitu eta lizentziaturarekin ez jarraitzeko erabakia hartu nuen. Ez negoen eroso, nire ikuspuntua eta enpresa ikuspegia bestelako bat zelako eta hiru urte guzti horietan ez nuen honen inguruko hausnarketa edo lanketa egiteko aukerarik izan.

Horren ondorioz, Leioan lehenengo aldiz martxan jarritako Giza Baliabide eta enplegu masterra ikasteko erabakia hartu nuen.

Bertan, errentagarritasuna eta arlo ekonomikoaz gain, lantaldearen zaintza eta alderdi humanoaren lanketan sakontzeko aukera izan nuen.

Ikasketak amaitu eta krisialdi ekonomikoaren ondorioz zaila izan zen lehen lan aukera topatzea.

Hori dela eta, Erresuma Batuan eta Ekuadorren eman nituen ondorengo urteak, inglesa ikasi eta batez ere, bizipen eta pentsatzeko beste modu batzuk daudela argi ikusi eta ikasteko aukera izan nuen. Bertan, arlo profesionalana lantzeaz gain, pertsonalki niretzat oso aberasgarriak izan ziren beste herrialdeetako pertsonak eta bizipenak ezagutzeko zortea izan nuen, gai ezberdinetako aurrez nituen iritziak eta printzipioak kolokan jarritz.

Esperientzia hauek amaitu ostean, lan orientazio munduko ikasketa osagarriak egin nituen eta arlo horretan lan egiteko gradua behar nuela konturatu nintzen. Horregatik erabaki nuen enpresa ikasketen gradurako egokitzapen ikastaroan izen ematea.

Berriro ere unibertsitatean eta berriro ere, ikasgai ofizialetan errentagarritasunari hainbesteko garrantzia ematen zitzaiola ikusteko aukera izan nuen.

Ikasketak burutzen nengoela TaPuntu sortzeko aukera suertatu zen eta zalantzak zalantza, gauzak beste era batera egiteko aukera zegoela frogatzeko erronka pertsonal gisa ulertu nuen. Horregatik ekin nion bideari eta horregatik ulertu nuen, enpresa proiektu bat baino, bizitza proiektu bat gisa ulertzen nuela. Bertan, errentagarritasunak garrantzia du noski, hau lantzeko bideak eta estrategiak etengabekoak dira, lantaldearen zaintza eta bizigarritasuna lantzeko estrategiak diren bezalaxe.

Hori dela eta, lan hau egiteko garaian, aspektu honi erreparatzeko erabakia hartu nuen, beste ekintzaile batek gauzak beste era batera egin nahi izanez gero, aukera baduela argi izan dezan. Jarraian, bidean ikasitakoari esker, ekintzaile bati helaraziko nizkioken gakoak.

Enpresa proiektuak baina batez ere bizitza proiektuak lantzeko gakoak:

- **Komunitatearen beharrak aztertu:** proiektu bat martxan jarri baino lehen, zure komunitatearen beharrak aztertzea ondo legoke. Zein nolako beharrei erantzungo diezu? Behar horiek baliagarriak izango ote dira zure inguruko komunitatearentzat?
- **Bertako hornitzaileak:** zure ekoizpen prozesurako beharrezkoak diren hornitzaileak erabakitzeko garaian, prezioaz gain, inguruneak eta zure printzipioak eta egiteko moduak errespetatzen dituzten hornitzaileak aukeratzeak sustengua emango dio zure proiektuari. Horrez gain, ingurune berdinean ekoizten den horrek inguruneko beharrak asetzea posible egingo duzu zure ingurunearen garapenean lagunduz.

- **Produktua edo zerbitzua hartzaile bakoitzari egokitu:** behin komunitatearen behar bati erantzungo dion produktu edo zerbitzu batean pentsatu ondoren, zure eskaintza hartzaile bakoitzari egokitu. Hartzaileak entzun, sailkatu eta beraien beharretara produktua edo zerbitzua egokitu.
- **Balio erantsia:** eskaintza bereizgarria egingo duen hori pentsatu eta aztertu. Balio erantsi horrek zure hartzaileari ekarpen positibo erreal bat eragitea bilatuz.
- **Zure nortasuna zehaztu:** nor, zer, zertarako eta nola erantzutean datza. Lanketa horretan ateratako erantzunek proiektuaren nortasuna osatuz. Hauek argi izatea eta lantalde guztiak onartzea oso garrantzitsua izango delarik.
- **Helburuak:** Behin nortasuna definitu ostean, epe motzeko eta epe luzeko helburuak zehaztu beharko dira. Helburu hauek, positiboak, lorgarriak, zehatzak neurgarriak, eta epe zehatz bat dutenak izatea garrantzitsua litzateke benetan baliagarriak izateko.
- **Estrategiak:** helburuak argi izanik, hauek lortzeko bideak landu.
 - Produktu estrategia
 - Komunikazio estrategia
 - Prezio estrategia
 - Banaketa estrategia
- **Aliantzak:** helburuak lortzeko eta proiektuaren egonkortasuna bermatzeko harremanak eta babesa eskainiko diguten beste eragile batzuen aliantzak lortzea ezinbestekoa izango da. Zenbait kasutan erronka berri bati aurre egiteko beste horien laguntza izateak berebiziko garrantzia izango baitu zein elkar babesa eta laguntza eskainiko dizun sare amankomun batek zure proiektua sustengatzea ekar lezake eta.
- **Lantaldearen zaintza eta gatazken kudeaketa:** zer, zertarako eta nola galderari erantzutearekin batera, lantaldea nori osatuko duen argitzea litzateke. Edozein proiektu martxan jarri baino lehen, proiektu horren motorra eta bihotza izango diren pertsona horien arteko lanketa garatzea alegia. Bakoitzaren espektatiba eta nahi pertsonalek, kolektiboaren espektatiba eta printzipiekin bat egitea beharrezkoa izango da. Horrez gain, etorkizunean sortuko diren gatazkek ekidin edo sorturikoak lantzeko zein nolako bideak eskainiko diren zehaztu beharko dugu. Lantalde baten elkarbizitzak gatazkek sortuko dituela onartu eta hauek konpontzeko bide eraginkorrak lantzeak proiektuaren iraunkortasuna bermatzea ekar lezake, emaitza ekonomikoetatik haratago.

- **Bizigarritasuna:** proiektuaren lantaldeko kideen beharrak asetzeko bideak lantzea litzateke. Enpresa proiektu soil bat izatetik, bitzita proiektuaren arteko aldean dago gakoa. Proiektuak, bitzita pertsonaleko beharrak sustengatzera iristea izango da gakoa. Lantaldeko kideen ongizateak, lana ondo egitea eta hori emaitzetan islatzea ekarriko luke, horretarako hausnarketa kolektiboa eta etengabeko komunikazioa egotea beharrezkoa izango delarik.

Eskerrak:

- Lehenik eta behin, nire gurasoei, lau seme alaba heitzeko ausardia eta indarra izan eta bakoitzari bere bidea egiteko beharrezko baliabide eta babesa eskaintzeagatik.
- Anai arreba eta bikoteari: nire ikuspuntua errespetatu eta behar nuen une horietan indarra eman eta galdera gutxi egiteagatik.
- TaPuntuko lantalde guztiari: bereziki nirekin batera abentura hau martxan jarri zuten bi sustatzaile eta lagunei. Egunetik egunera zuen babesa ezinbestekoa da bidean topatu ditugun zailtasun eta aukera guztiei aurre egiteko.
- Unibertsitateko ikasketak burutu nituen bitartean, nire ikuspegi kritikoa garatzeko aukera eman zidaten irakasle guztiei.
- Eduardo Malagoni: diplomatura ikasten nengoenetik gaur egun arte, nire zalantzak eta kezkek ongi baino hobeto bideratu eta nik sortu nahi nuen ibilbiderako gakoak eta babesa eskaintzeagatik.
- KoopFabrikari, ekintzailtza Soziala posible dela frogatu eta bideak eta laguntza eskaintzeagatik.
- Olatukoop Sareari: Ekonomia Sozial eta Eraldatzailearengatik EH mailan pausuak eman eta egunero etorkizun horrengatik borrokatzeagatik. Lan egiteko beste modu batzuk daudela gogorarazi eta praktikan jartzeagatik.
- Bukatzeko, zuri, proiektuari eskainitako denboragatik.