

## Gradu Amaierako Lana

# EMEKIN emakumeen ekintzaitza programako proiektuen jarrera Covid-19 osasan krisian zehar

Enpresen Administrazio eta Zuzendaritza Gradua

Egilea: Nerea Ramírez Oliván

Zuzendariak: Leire Aldaz eta Eduardo Malagón

Ikasturtea: 2019-2020

## **LABURPENA**

Genero diskriminazioa, gizarteko hainbat esparrutan ematen den fenomeno da, non, emakumeak emakume izateagatik hainbat bazterte eta oztopo jasaten dituzten: hezkuntzan, politikan, gizartean, lanean, enpresa munduan...

Lan eta enpresa munduan zentratuz, azken hamarkadetan aurrera pausu handiak egin dira, pixkanaka emakumeak lan munduan txertatzen dituzten ekimenak edota araudi berriak sustatuz. Baina oraindik ere, berdintasun osoa lortzeko zeregin handia dago.

Horretarako, ASPEGI bezalako elkarteak daude, Gipuzkoako Emakume Enpresari, Profesional eta Zuzendarien Elkarteak; helburu nagusi bezala bidezko eta berdintasunean oinarritutako gizarte bat lortzea izanik, non genero perspektibatik ikusita, gizonak eta emakumeak lan aukera berdinak ditugun. Elkarte honek, EMEKIN emakumeen ekintzailera programa kudeatuz, negozio berri bat ireki nahi duten emakume ekintzaileei laguntza eta babesa ematen die, merkatuko sarbidea erraztuz.

Aurten, emakume ekintzaileek, merkatuan jarduteko ohiko arazoak pairatzeaz gain (aukera desberdintasuna, kristalezko sabaiak, ...), ekonomian eta gizartean gogor jo duen beste oztopo bati egin behar izan diote aurre: Covid-19 birusak sortutako pandemia mundialak ekarritako osasun, gizarte, eta krisi ekonomikoa.

Elkarrizketa eta galdeketetatik ateratako informazioa aztertuz, ikusi da aldaketa bat eman dela kontsumitzaileengan pandemian zehar, orain sentsibilizatuago egonik komertzio txikiagoekin, bertako kontsumoa sustatuz. Gainera, alde handiak ikusi dira ekintzaileek hartutako jarreraren, merkatuan igarotako urte kopuruen arabera. Ondorio guztia hauek, baliagarriak izango dira ASPEGI eta EMEKINentzat, programako ekintzaileen jarraipen bat egin ahal izateko, ondorengo egoeratan zerbitzu hobea emateko helburuarekin.

## AURKIBIDEA

|   |    |
|---|----|
| 1. SARRERA .....  | 5  |
| 2. METODOLOGIA.....   | 7  |
| 3. EMAKUMEEN PARTE HARTZEA LAN MERKATUAN ETA EKINTZAILETZAN .....                       | 8  |
| 3.1. Genero desberdintasuna EAEko lan munduan .....                                     | 8  |
| 3.2. Ekintzailletza eta emakumeak.....  | 12 |
| 3.3. ASPEGI: Gipuzkoako Emakume Enpresari, Profesional eta Zuzendarien Elkarte... 15    |    |
| 3.4.1. EMEKIN programaren faseak .....  | 17 |
| 3.4.2. EMEKIN programaren laguntzak .....   | 19 |
| 3.5. Ekintzailletzaren egoera COVID-19 osasun krisian.....                              | 20 |
| 3.5.1. Laguntza ekonomikoak .....   | 22 |
| 3.5.2. Zerga arloko laguntzak .....   | 23 |
| 3.5.3. Prestakuntza laguntzak.....  | 23 |
| 4. EMEKINeko POIEKTUEK COVID-19 OSASUN KRISIAN ZEHAR IZANDAKO JARRERAREN AZTERKETA..... | 25 |
| 4.1. Hasierako orientazioa .....  | 28 |
| 4.2. Enpresa-proiektua eta bideragarritasun planaren diseinua .....                     | 29 |
| 4.2.1. Sapphira Donostia .....  | 30 |
| 4.2.2. Gozoan gozotegia.....  | 34 |
| 4.3. Tutoretza eta jarraipen fasea: .....   | 37 |
| 4.3.1. Datu orokorrak.....  | 37 |
| 4.3.2. Ming Da Consulting .....   | 39 |
| 4.3.3. Usoa Moda Infantil.....  | 43 |
| 4.4. Egonkortze eta heldutasun fasea.....   | 46 |
| 4.4.1. Datu orokorrak.....  | 46 |
| 4.4.2. Egokisport eta Hegalak.....  | 48 |
| 4.5. Heldutasun fasea .....   | 53 |
| 4.5.1. Datu orokorrak .....   | 53 |
| 4.5.2. Maitte Etxeko Janari Prestatuak .....  | 55 |
| 5. ONDORIOAK .....  | 59 |
| 6. IRITZI PERTSONALA.....   | 62 |
| BIBLIOGRAFIA.....   | 63 |
| ERANSKINAK.....   | 65 |
| 1. Elkarrizketetan burututako galdera garatuak .....                                    | 65 |
| 2. Formularioan burututako galderak .....   | 65 |

## **GRAFIKOEN AURKIBIDEA**

|   |    |
|---|----|
| Grafikoa 1: EAEko jarduera-tasa, adinaren eta generoaren arabera. 2017..... | 9  |
| Grafikoa 2: Enpresen jarduera maila konfinamneduan zehar .....              | 21 |
| Grafikoa 3: Galdeketan parte hartutako enpresen langile kopurua .....       | 26 |
| Grafikoa 4: Galdeketan parte hartutako enpresen jarduera sektorea .....     | 26 |
| Grafikoa 5: Galdeketan parte hartutako enpresen kokapena.....               | 27 |
| Grafikoa 6: Galdeketan parte hartutako enpresen urteko fakturazioa.....     | 27 |
| Grafikoa 7: Galdeketan parte hartutako enpresen urteko fakturazioa.....     | 28 |

## **IRUDIEN AURKIBIDEA**

|  |    |
|--|----|
| Irudia 1: EMEKIN ekintzailtza programaren faseak ..... | 19 |
| Irudia 2: Sapphira Donostiako sare sozialak .....      | 32 |
| Irudia 3: Maitte etxeko janari prestatuak.....         | 56 |

## **TAULEN AURKIBIDEA**

|   |    |
|---|----|
| Taula 1: EAEko enpresak eta langileak, sexuaren, jarduera-atalaren (A21) eta egoitza soziala dagoen lurraldearen arabera. 2019..... | 10 |
| Taula 2: Genero-arrakala, genero-berdintasunaren indizearen osagaien arabera, EAEn. 2017.....                                       | 11 |

## **1. SARRERA**

Lan honetan, EMEKIN, Gipuzkoako Foru Aldundiaren emakumeen ekintzailtza programaren bidez sortutako enpresa ezberdinen azterketa egingo da, ekintzailtza prozesua aztertuz, bai eta Covid-19 osasun krisian zehar, eta batez ere, honen konfinamenduan zehar izandako jarrera ere.

### **Aurrekariak eta testuingurua**

EMEKIN Gipuzkoako Foru Aldundiko Ekonomia Sustapeneko, Landa Inguruneko eta Lurralde Orekako Departamentuaren emakumeen ekintzailtza programa da, bere helburu nagusia emakumeek sustatutako enpresa proiektuak bultzatuz, Gipuzkoako lurralde historikoan enplegua sortzea izanik.

Ekintzailtza programaren kudeaketa ASPEGI elkarteak darama, Emakume Profesional, Enpresari eta Zuzendarien elkarteak. Hauek, EMEKIN programa kudeatzeaz gain, emakumeen balio gizatiar, sozial eta profesionalak garatzea dute helburu, horretarako, emakumeak enpresa-munduan sartzea errazten dituzten ekimen eta jarduerak bultzatuz.

Enpresa-aldaketako garai honetan, enpresek gizarte-balioa sortzera bideratzen dituzte beren helburuak, eta horrek esan nahi du, ez litzatekeela inolako diskriminaziorik egon beharko pertsona ezberdinen artean; eta nola ez, ezta generoen arteko diskriminaziorik ere. Ekintzailtza mundua zaila izanik bere baitan, emakume izateak oraindik gehiago zailtzen du ekintzailtza prozesua, gizartean dauden oztopo guztiak aurkituz: kristalezko sabaia, soldata-arrakala, aukera-desberdintasunak, genero rolak, ... Baina, azken hamarkada honetan gure gizartean genero-berdintasunaren arloan aurrerapausoak ematen ari diren arren, oraindik ere ikus dezakegu desberdintasun-egoera larria dagoela eremu askotan, lan-eremuan barne.

Baina, emakumea izateagatiko ekintzailtza eta lan munduan aurkitutako zailtasunez gain, azken hilabeteetan pairatutako egoerak oraindik ere zailtasun gehiago ekarri ditu ekintzailtzeentzat: Covid-19 osasun krisia.

Bi hilabetez enpresa jarduera eta ekonomiko gehienak bertan behera geratu dira, negozio txikiak izanik kaltetuenetarikoak. Zer esanik ez, merkatuan sartu berri ziren negozio txikiak, oraindik merkatuan egonkortasuna eta bezeroen fideltasuna lortzeko heldutasunik izan gabe, negozioa bi hilabetez itxita eduki ostean berriro ere jarduerari ekin behar izan diotenak.

Beraz, negozio eredu hauek izango ditugu azterketaren ardatzat: EMEKIN emakumeen ekintzailtza programaren laguntzaz sortutako enpresa txikiak.

## **Helburu nagusiak**

Gradu Amaierako lan honen helburu nagusia Gipuzkoako Foru Aldundiaren EMEKIN emakumeen ekintzailtza programari esker sortutako enpresa ezberdinen jarduera aztertzea da.

Alde batetik, EMEKIN programaren bidez bizitako ekintzailtza prozesua nolakoa izan zen aztertuko da, bai eta zein pausu jarraitu behar izan zituzten negozio ideia izan zutenetik, enpresa ireki, eta merkatuan egonkortu arte. Gainera, ekin ahal izateko jaso zituzten laguntza, aholkularitza, eta prestakuntzei buruz informazioa jasoko da ere.

Eta bestalde, lanaren helburu bikoitzarekin lotuz, Covid-19ak EMEKIN programaren barruan abiarazitako proiektuetan izaten ari den eragina ere aztertuko da; negozio ezberdinek egoera hau nola bizi izan duten ikusiz, negozioetan izan duen eragina analizatuz, zein laguntzaz baliatu diren jakinez, zertan lagundu dien, eta pixkanaka egoera zail honetatik nola ateratzen ari diren ikusiz.

Lortutako informazioa eta ateratako ondorioak ikerketa lan honetarako lagungarria izateaz gain, ASPEGI elkarteari ere luzatuko zaizkio, horrela bere bezeroen egoerari buruzko informazio baliagarria izateko eta etorkizuneko ekimenetan kontuan hartu ahal izateko.

## **Lanaren egitura**

EMEKINetik (Gipuzkoako Foru Aldundiaren emakume ekintzailtza programa) ateratako negozio ezberdinek Covid-19 osasun krisian zehar izandako jarreraren azterketa egingo da hurrengo orrialdeetan. Horretarako, lehenengo atalean modu teoriko batean azalduko dira emakumearen lan-munduko diskriminazioaren eta ekintzailtzaaren arlo ezberdinak; batik bat: emakumeek ekintzailtza munduan pairatzen duten egoera, EMEKIN programaren oinarri eta faseak, eta, zein izan den Gipuzkoako enpresen egoera Covid-19 birusak sortutako konfinamenduan zehar.

Bigarren atalean, ordea, EMEKIN programatik ateratako negozioak izango dira ardatz nagusi eta bakarra. Modu sakon batean aztertuko dira negozioak, modu generiko batean online galdeketa baten erantzunak aztertuz, bai eta modu indibidualean aurrez aurre egindako elkarrizketen bidez.

Bukaeran, bi atalak harremanetan jarriko dira, datuak interpretatuz ondorio batzuetara iritsi arte hausnartuz.

## **2. METODOLOGIA**

Azterketa egiteko beharrezkoa zen informazioaren bilaketa hainbat iturrietatik eskuratu da. Lehenik eta behin, testu eta txosten ezberdinetatik ateratako informazioaz baliatu naiz: Emakunde, ADEGI, ... aztergaiari lotutako artikuluak hautatuz. Gainera, informazio zehatzagoa lortzeko, proiektu eta erakunde ezberdinen web-orri propioak kontsultatu ditut: Lanbide, Inplantalariak, ...

Bigarrenik, eta laguntza handiena izan dena, ASPEGI eta EMEKINen barne dokumentuak eskuragai izanda eta aurrez aurre ezagututa, elkarte eta programari buruzko datu guztiak jaso ditut: informazio txosten orokorra, aurreko urteetako datuak, ...

Behin oinarrizko informazio guztia jasota, EMEKIN programaren ekintzailtza prozesua kronologikoki zatitu, eta fase ezberdinetan banandu dut, azterketa zehatzago bat egiteko helburuarekin. Fase bakoitza aztertu ahal izateko, triangulazioa erabili da, hau da, bildutako datuetatik abiatuz ikuspegi ezberdinak alderatu dira. Horren bidez, ekintzaileen jarrera aztertzeko erabilitako metodoak nahasten dira, erantzun anitzago eta erreagoak lortuz. Kasu honetan, informazioa lortzeko elkarren osagarri diren bi metodo erabili dira: Google Formulario bidez egindako online galdeketa orokorra, eta banakako elkarrizketak.

Lehenik eta behin, ASPEGIren datu basearen bidez, EMEKIN emakumeen ekintzailtza programan parte hartutako 560 ekintzaile multzo aukeratu nuen online galdeketa orokor bat bidaltzeko (ikus 2. eranskina). ASPEGI elkarteko *newsletter*-aren bidez bidali zitzairen galdeketarako esteka, helburu bikoitza izanik: alde batetik, azterketa honetarako informazioa jasotzea, eta bestetik, lortutako informazioaren interpretazioaren bidez, ASPEGI elkarteak EMEKIN programako proiektu ezberdinen jarraipena egin ahal izateko Covid-19 osasun krisian zehar izandako jarduera aztertuz. *Newsletter*-a bidali zen lehenengo saiakeran, 28 erantzun bakarrik lortu ziren; beraz, beste behin bidali zen galdeketa oroigarri gisa, 3 astetako epean 50 erantzuneko lagin bat lortuz. Galdeketa Google Formulario plataforman burutu zen, eta erantzunean anonimotasuna gordetzen zen, izan ere, ez zen beharrezkoa inolako konturekin saioa hastera.

Bestalde, fase bakoitzean banakako elkarrizketak burutu dira, EMEKIN programaren bitartez negozio ideia bat aurrera eraman zuten emakume ekintzaile ezberdinekin. Ekintzaileekin email bidez kontaktuan jarri ostean, eta beraien parte hartzeko onespina jasota, modu ezberdinean burutu dira elkarrizketak, izan ere, normaltasun berriko neurriak direla eta, elkarrizketak aurrez aurre egiteko zailtasun ugari izan dira deseskaladan zehar: desplazamendua, lokalen barrualdean bete beharreko segurtasun distantzia eta neurriak, ... Beraz, bide ezberdinen bidez burutu dira elkarrizketak: email bidez galderak bidali eta erantzunak jaso, aurrez aurre (ekintzailearen enpresan bertan), telefonoz, WhatsApp audio bidez, ... Elkarrizketen iraupena gutxi gora behera ordu betekoa izan da, galdera bakoitzean sakonki murgilduz informazio interesgarria lortzeko helburuarekin. (Ikus 1. eranskina). Guztira, sei emakume ekintzaile izan dira elkarrizketatuak; denak fase, jatorri, eta sektore ezberdinetakoak, erantzun anitzak lortuaz horrela. Elkarrizketa guztiak lortzeko, hilabete bateko epea beharrezkoa izan da, izan ere, elkarrizketa baliozkoa izateko deseskaladaren irekiera ondoren izan behar baitzuen, eta negozio bakoitzak bere erritmoa eraman baitu.

### **3. EMAKUMEEN PARTE HARTZEA LAN MERKATUAN ETA EKINTZAILETZAN**

#### **3.1. Genero desberdintasuna EAEko lan munduan**

Leyre Ordóñezek “*Discriminación laboral por razón de género*” lanean emandako definizioa jarraituz, “diskriminatzea baztertuz aukeratzea da, hau da, pertsona edo kolektibo bat arrazoi jakin batengatik gutxiestea. Arrazoi hori generoa baldin bada, definizioa desberdina izango litzateke. Kasu honetan, fenomeno sozial hori gizarteak sortutako rol, portaera, jarduera eta ezaugarrietan oinarritzen da, eta horiek beraiek egokitzen jotzen dituzte gizonentzat edo emakumeentzat”.

Genero diskriminazio hau hainbat esparrutan eman daiteke: hezkuntzan, politikan, gizartean, ... Baina lan, eta atal honetan bereziki, emakumeek lan eta enpresa munduan pairatzen duten diskriminazioa aztertuko da.

Lan-eskaintzaren teoriaren abiapuntua da gizon guztiak ekonomikoki aktiboak izan daitezkeela bizitzakoaldi guztietan, lan egiteko legezko adina betetzen dutenetik. Gizonarengandik espero den jokabidea, diru-sarrera propiorik ez badu (errentak, jabetzak), lan egitea da. Emakumeek, berriz, etxean lan egiten badute, dohainik kontsumitzen diren ondasunak eta zerbitzuak sortzen, oraindik ere gizonen baino aktibitate ekonomiko gutxiago izatea espero da, bai eta bizitzakoaldi askotan familiaren mendekoak izatea, errenta propiorik edo ordaindutako enplegurik ez dutelako.

Bigarren Mundu Gerraz geroztik, emakumeak herrialde industrializatueta soldatapeko enpleguan sartu zirenetik, ekonomialariek aztergai ezberdinak aurkitu dituzte; emakumeak enplegua bilatzera bultzatzen dituzten arrazoiak buruz, haien lan- eta soldata-baldintzei buruz, beren lanbideen egonkortasunari buruz edo aldizkakotasunari buruz. Azken batean, gizonen eta emakumeen lan-portaeren arteko desberdintasunei buruz eta emakumeen aurkako jarrera diskriminatzaileak egoteari buruz.

Lan-merkatuan sexu-diskriminazioa agerikoa izaten hasi zen emakumeak gizonen ohiko fabrikazio-enpleguetan sartu zirenetik, gizonen ordezkatuz. Orduan, soldata desberdinak ordaintzen zitzaizkien gizonen eta emakumeen, enplegu eta lanbide berdinetan egonik. Teoria ekonomikoaren arabera, soldata bera ordaindu beharko litzateke, emakumeek gizonen baino produktibitate txikiagoa zutelako frogatu ezean. Hala ere, sexuaren arabera soldata-ezberdintasunak batzuetan emakumeen soldata "osagarria" dela argudiatuz defendatzen ziren, gizonen soldataren izaera "familiarren" aurrean (Castaño, C. et al 1999)..

Beraz, badaude teoria batzuk generoen arteko ezberdintasun hori ekoizkortasun txikiagoan duela jatorria esaten dutenak. Hala ere, ekonomialarien gehiengo handienak ziurtatzen du generoen arteko diskriminazioan jaiotzen dela ezberdintasun hori.

"Lan-merkatuan diskriminazioa dago bi gizabanako berdinean kualifikatuak desberdin tratatzen direnean, soil-soilik sexuaren, arrazaren, adinaren, ezintasunen eta abarren arabera". (Becker, 1971).



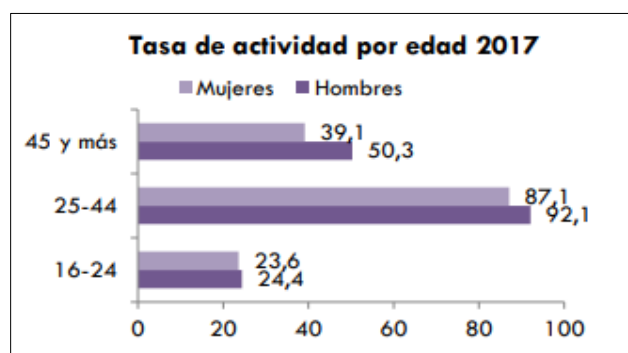
Ondorioz, sexuaren araberako soldata-aldeak enpresaburuen, gizonezko langileen eta bezeroen jokabidean eragina duten aurreiritzi pertsonalen edo gustuen ondorio izan daitezkeela planteatzen du. Historikoki, zeregin batzuk emakumeentzat sozialki egokitzat jotzen dira (idazkaritza, erizaintza, ...), baina ez abokatuarena edo industria lanak. Merkatuan dauden hiru taldeek aurreiritziak izango lituzkete: enpresariak ez dute eragozpenik emakumeak idazkari gisa kontratatzeke, baina ez dituzte erabili nahi igeltsero edo iturgin gisa. Gizonezko enplegatuek onartzen dute emakumeekin lanpostu osagarrietan edo mendekoetan lan egitea, baina ez maila berdinetan edo goragokoetan. Eta bezeroek, berriz, autoak saltzen dituzten emakumeak edo emakume abokatuak saihesten dituzte (Castaño, C. et al 1999).

Diskriminazio honek oztopoak dakartza hezkuntzarako eta prestakuntzarako sarbidearekin lotuta, bai eta lantokietan lankideen artean ezartzeko joera duten sare informalaren oinarrian dagoen mentore-ikasle harremanarekin lotuta ere (Blau, et al., 1998). Aurreiritzi horiek soldata-ondorioak dituzte. Enpresaburuek gutxiago ordaindu nahi diete emakumeei; gizonezko langileek emakumeek baino gehiago kobratu nahi dute; eta bezeroek ez dituzte emakumeen zerbitzuak kontratatu edo erosi nahi.

Horretarako, hemen Euskal Autonomia Erkidegoko hainbat datu, generoen arteko diskriminazioa eta aukera ezberdintasuna frogatzen dituztenak:

Emakundek, Emakumearen Euskal Erakundea, 2018an publikatutako “*CIFRAS 2018 sobre la situación de las mujeres y los hombres en Euskadi*” txostenean ikus daitekeen bezala, EAEko emakumeen enplegu-tasa %45,7-koa da, eta 8,9 puntu beherago dago gizonen enplegu-tasa baino (%54,6). Emakumeen eta gizonen arteko aldeak aldatu egiten dira adin-taldeen artean. Nahiz eta beheragoko adin-tartean ez den alde handirik ikusten, alde horiek areagotu egiten dira 25 eta 34 urte bitartean eta, batez ere, 45 urtetik aurrera.

Grafikoa 1: EAEko jarduera-tasa, adinaren eta generoaren arabera. 2017



Iturria: Emakunde, Instituto Vasco de la Mujer, (2018).

Bestalde, lan-merkatuko bereizketa horizontalak genero-joera nabarmenak erakusten jarraitzen du; izan ere, genero rolak direla eta, sektore bakoitzean genero banaketa ezberdina dagoela ikus baitaiteke. Eustat Euskal Estatistika Erakundetik ateratako taula honetan, sektoretako genero banaketa argi eta garbi ikusi daiteke:

Taula 1: EAEko enpresak eta langileak, sexuaren, jarduera-atalaren (A21) eta egoitza soziala dagoen lurraldearen arabera. 2019.

|  | Totala         |                |                |                | Gipuzkoa      |                |                |               |
|--|----------------|----------------|----------------|----------------|---------------|----------------|----------------|---------------|
|  | Zbk.           | Langileak      | Gizonak        | Emakumeak      | Zbk.          | Langileak      | Gizonak        | Emakumeak     |
| <b>Total</b>   | <b>157.358</b> | <b>911.267</b> | <b>512.487</b> | <b>398.780</b> | <b>52.217</b> | <b>248.518</b> | <b>148.994</b> | <b>99.524</b> |
| A. Nekazaritza, abeltzaintza eta arrantza                              | 6.418          | 12.217         | 9.439          | 2.778          | 2.038         | 3.850          | 2.880          | 970           |
| B. Erauzteko industriak  | 42             | 413            | 343            | 70             | 12            | 81             | 68             | 13            |
| C. Manufaktura-industria   | 10.468         | 177.643        | 141.067        | 36.576         | 4.079         | 68.612         | 53.900         | 14.712        |
| D. Energia elektrikoaren, gasaren eta lurren hornidura                 | 121            | 1.961          | 1.486          | 475            | 35            | 85             | 60             | 25            |
| E. Ur-hornidura; saneamendu-jarduerak eta hondakinen kudeaketa         | 256            | 5.982          | 4.847          | 1.135          | 81            | 1.716          | 1.457          | 259           |
| F. Eraikuntza  | 20.155         | 52.059         | 46.560         | 5.499          | 6.835         | 15.569         | 13.994         | 1.575         |
| G. Ibilgailu motordunen konponketa eta merkataritza                    | 32.808         | 130.727        | 65.507         | 65.220         | 10.806        | 35.810         | 19.326         | 16.484        |
| H. Garraioa eta biltegiak  | 10.328         | 42.610         | 34.087         | 8.523          | 3.148         | 11.207         | 9.226          | 1.981         |
| I. Ostalaritza   | 12.736         | 61.810         | 27.862         | 33.948         | 4.138         | 21.433         | 9.233          | 12.200        |
| J. Informazioa eta komunikazioa  | 3.294          | 22.127         | 14.165         | 7.962          | 999           | 5.123          | 3.275          | 1.848         |
| K. Finantza- eta aseguru-jarduerak                                     | 2.936          | 17.773         | 8.086          | 9.687          | 909           | 3.219          | 1.642          | 1.577         |
| L. Higiezin-jarduerak  | 3.012          | 5.155          | 2.633          | 2.522          | 979           | 1.578          | 799            | 779           |
| M. Jarduera profesionalak, zientifikoak eta teknikoak                  | 21.890         | 61.055         | 34.071         | 26.984         | 7.281         | 18.358         | 10.114         | 8.244         |
| N. Administrazio-jarduerak eta zerbitzu osagarriak                     | 5.346          | 68.619         | 32.662         | 35.957         | 1.663         | 10.171         | 4.371          | 5.800         |
| O. Administrazio publikoa eta defentsa; nahitaezko gizarte-segurantzak | 441            | 75.089         | 34.899         | 40.190         | 128           | 9.483          | 4.524          | 4.959         |
| P. Hezkuntza   | 5.153          | 46.710         | 16.530         | 30.180         | 1.838         | 14.115         | 4.446          | 9.669         |
| Q. Osasun eta gizarte zerbitzuak                                       | 9.240          | 89.650         | 20.682         | 68.968         | 2.885         | 15.212         | 4.016          | 11.196        |
| R. Arte-, jolas- eta entretenimendu-jarduerak                          | 3.632          | 15.252         | 8.522          | 6.730          | 1.291         | 5.164          | 2.903          | 2.261         |

Iturria: *Datos estadísticos de la C.A. de Euskadi*. (2019). EUSTAT - Instituto Vasco de Estadística.

1 taulan ikus daitekeenez, historikoki gizonezkoekin erlazionatutako lan arloetan (nekazaritza, industria, garraioa, eta abar) edota, lanaren garrantziagatik, aspalditik gizonezkoek egokitu zaizkien esparruetan (informazioa eta haren komunikazioa, energiaren kudeaketa, jarduera zientifiko eta teknologikoak, ikerketa, eta abar), genero banaketa berdina egoten jarraitzen da, bai EAE mailan, eta baita Gipuzkoan ere. Bestalde, historikoki emakumeek burutu izan dituzten ardurak kontuan hartuta, hau da, umeen eta etxebizitzaren zaintza, ikusten da hein handi batean horrek berdina jarraitzen duela. Izan ere, emakumea hezkuntzaren, osasunaren, eta gizarte zerbitzuen sektoretan gainjartzen da, diferentzia handiarekin gainera. Administrazio publikoan eta aseguru eta finantzaketaren arloan ere, emakumeak dira nagusi.

Lanpostu kopuruaz gain, lan munduan badira beste hainbat ezberdintasun, esaterako, soldatan, lan baldintzetan, aukera profesioaletan, eta abar. 2. Taulan, emakumeen eta gizonen arteko berdintasun maila islatzen da lan arlo ezberdinetan:

Taula 2: Genero-arrakala, genero-berdintasunaren indizearen osagaien arabera, EAEn. 2017.

|  | 2010 | 2012 | 2015 | 2017 |
|--|------|------|------|------|
| Lanaldi osoko enplegua                                 | 0,80 | 0,84 | 0,82 | 0,83 |
| Lan-bizitzaren iraupena                                | 0,90 | 0,94 | 0,95 | 0,96 |
| Jarduera-sektoreen arabera bereizketa                  | 0,50 | 0,53 | 0,53 | 0,49 |
| Arrazoi pertsonal eta familiarrengatik lan-malgutasuna | 0,87 | 0,81 | 0,83 | 0,83 |
| Karrera profesionala                                   | 0,99 | 0,99 | 0,99 | 0,99 |
| Soldatak   | 0,89 | 0,86 | 0,88 | 0,88 |
| Diru-sarrerak  | 0,97 | 0,98 | 0,98 | 0,97 |
| Pobrezia-arriskua                                      | 0,97 | 0,98 | 0,98 | 0,98 |
| Diru-sareren banaketa                                  | 0,98 | 1,00 | 1,00 | 0,98 |
| Unibertsitate-ikasketak                                | 0,95 | 0,94 | 0,95 | 0,91 |
| Etengabeko prestakuntza                                | 0,98 | 0,95 | 0,95 | 0,99 |
| Ikasketa-eremuaren arabera bereizketa                  | 0,62 | 0,62 | 0,66 | 0,66 |
| Haurren zaintza  | 0,83 | 0,82 | 0,83 | 0,86 |
| Etxeko jarduerak                                       | 0,94 | 0,93 | 0,95 | 0,90 |
| Kirol-, kultura- eta aisia-jarduerak                   | 0,93 | 0,98 | 0,89 | 0,94 |
| Boluntariotzako eta ongintzako jarduerak               | 0,94 | 0,97 | 0,93 | 1,00 |
| Gobernuaren ordezkariak                                | 0,73 | 0,80 | 0,65 | 0,77 |
| Parlamentuaren ordezkariak                             | 0,89 | 0,90 | 0,85 | 0,96 |
| Lurralde-batzarretako ordezkariak                      | 0,82 | 0,94 | 0,90 | 0,90 |
| Enpresa Zuzendaritza                                   | 0,26 | 0,27 | 0,34 | 0,44 |
| Banku publiko edo erdi-publikoaren Zuzendaritza        | 0,50 | 0,43 | 0,38 | 0,37 |
| I+Uko finantzaketa publikoa                            | 0,51 | 0,51 | 0,51 | 0,40 |
| Hedabide publikoak                                     | 0,67 | 0,67 | 0,67 | 0,86 |
| Kirol federazioak                                      | 0,33 | 0,33 | 0,33 | 0,34 |
| Bizi-itxaropena  | 0,96 | 0,96 | 0,96 | 0,96 |
| Tabakoaren eta alkoholaren kontsumoa                   | 0,94 | 0,94 | 0,94 | 0,94 |
| Bizi-ohitura osasungarriak                             | 0,85 | 0,85 | 0,85 | 0,86 |
| Osasun-arreta  | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 |

Iturria: *Datos estadísticos de la C. de Euskadi*. (2019). EUSTAT - Instituto Vasco de Estadística.

\* Oharra: Genero-arrakala emakumeen balioaren eta gizonen eta emakumeen batez besteko balioaren arteko ratioa da. Eskala horretan 0 "erabateko desberdintasuna" islatzen du, eta 1 "erabateko berdintasuna".

Lan munduari dagozkien irizpideak hartuta, oso gutxi dira erabateko berdintasuna islatzen duten irizpideak. Nahiz eta azken urteetan berdintasun indizea pixkanaka handitzen ari den, hainbat dira oraindik ere desberdintasun handia islatzen duten arloak:

- Lan jardunaldiari dagokionez, lanaldi osoko enplegua lortzeko berdintasun indizea 0,83-koa da.
- 2. taulan frogatu ahal izan dugun bezala, jarduera-sektoreen araberako bereizketa 0,49koa da, desberdintasun handiena arlo honetan pairatuz.
- Soldatei dagokionez, 0,88 da berdintasun indizea, oraindik ere emakume izateagatik soldata diskriminazioa egonik.

Baina, biztanleria aktiboak bi bide ditu lan munduan sartu ahal izateko. Alde batetik, beste pertsona batentzako lan egiteko aukera dago. Horretarako kontratupeko lan bat bilatuz. Eta bestalde, norberaren konturako lana egin daiteke, hau da, autonomoak izan. Hori da orain aztertuko dugun esparrua, emakumeak ekintzaitzaren munduan.

### **3.2. Ekintzaitza eta emakumeak**

Europa 2020 Estrategiaren lehentasunen artean dago hazkunde adimenduna eta ezagutzan eta berrikuntzan oinarritutako ekonomia garatzea. Eusko Jaurlaritzak, 2017-2020rako Enplegu Planaren barruan, bere helburu estrategikoetako bat da, besteak beste, erraztasunak ematea enpresa berrien sortzaileei.

“*Determinants of entrepreneurship in the Basque Country*” (García Riazuelo, 2020) lanean, GEM (*Global Entrepreneurship Monitor*)-en jasotako Euskal Autonomia Erkidegoko ekintzaitzaren inguruko datuak aurkitzen dira, bai eta datuek islatzen dutenaren inguruko hausnarketa eta ondorioak. GEM *Adult Population Survey* mikrodaturaz osatutako datu-base bat da, hau da, banakoei egindako inkesten bidez lortzen da. Eta 2015 urteko datuak aztertuz, honako hau ondorioztatu daiteke:

Hasteko, nabarmentzeko datua da Espainia mailako ekintzaitza EAEkoaren dezente gaineratik aurkitzen dela; hau da, Euskadiko ekintzaitza-tasa Espainiako batez bestekoa baino nabarmen txikiagoa da, ekintzaile gutxiago egonik biztanleriaren proportzioan. 18 eta 64 urte arteko biztanleria aktiboa lagin bezala hartuz, Espainian %6,4-a da ekintzailea; Euskadin bestalde soilik %5,1-a. Hala ere, esan beharra dago Euskadin ezberdintasun txikiagoa dagoela gizon eta emakumeen artean ekintzaitzaren arloan.

Euskadin, emakumeen % 3,62 ekintzaileak dira, eta gizonen artean berriz, % 4,44-a. Gainera, ekiteko bi arrazoi nagusi bereizten dira:

- **Aukera batengatik ekitea:** Jarduera bat arrakastaz hasteko eta diru-sarrera bihurtzeko aukera dagoela ikusten denean. Sektore edo jarduera-hobi jakin batean enpresa-negozioaren aukera bat hautematean sortutako motibazioagatik bultzatuta. Euskadin Emakumeen % 2,56-ak ekiten du horrela.
- **Premiagatik ekitea:** Momentuko nahia ez den egoera kritiko batetik ateratzeko helburuarekin, enpresa- edo autoenplegu-jarduera bati ekitean datza, beste diru-iturri edo dedikazio profesional bat bistartzeko gai ez delako. Kasu honetan, emakume ekintzaileen %0,93-a da hobe beharrez ekiten duena.

Datu hauek, 2008ko krisi ekonomikotik aurrera, hobetzen joan dira pixkanaka; izan ere, krisialdi garaian gehiago ziren diru-beharragatik ekiten zuten emakumeak. Beraz, azken urteetan geroz eta gehiago izan dira aukera bat aprobeztatzearen ekin duten emakumeak.

Oso aipagarria den beste datu bat, emakumeek eta gizonek ekiterako garaian bere buruarengan duten segurtasun eta konfiantza dela; kasu honetan, gizonen artean %47,78-ak ekiteko baldintza, gaitasun eta esperientzia nahikoa eta egokia duela uste du. Bestalde, emakumeen %37,39-a soilik sentitzen da ekiteko auto konfiantzarekin. Antzeko datu bat, ekiteak dakarren arriskuarekiko daukaten sentikortasuna da; hemen, gizonen %41,04-ak du beldurra ekiterako garaian porrota izateko negozio hasieran; eta emakumeen artean berriz, %45,98-ak.

Azken bi datu hauekin, argi eta garbi ondorio bat atera daiteke: emakumeen segurtasun eta konfiantza falta horri buelta eman behar zaiola, emakume ekintzaileei indarra eta babesa emanaz, hauen ahalduntzea emateko, hala nola, prestakuntza, auto-estimua, erabakitze gaitasuna, ingurunearekin negoziatzea eta bestelako gaitasunak garatzeko.

Hala ere, nahiz eta azken 20 urteetan aurrerapen handiak egin diren emakumeen aurkako diskriminazioa gainditzeko, oraindik bide luzea dago egiteko eta bidean aldatzeko pertzepzio asko daude. Honek, ere, eragina du emakumeak ekitera animatzeko garaian, izan ere, genero-rolak eta estereotipoak hausten saiatzeko, lidergoaren eta ekintzailetzaren eredu izango diren emakume gehiago behar ditugu, etorkizuneko emakumeentzat adibide izateko.

Historikoki, emakumeen jarduera ekonomikoa bai eta ekintzailea gizonezkoena baino txikiagoa izan da. Lanbidek 2012ko abenduan publikatutako "*Mujer y Actividad (II): Segregación Laboral y Techos de Cristal*" informean, EAEko emakumeen jarduera profesionala aztertzen du, eta bertatik hainbat datu esanguratsu atera daitezke.

Batik bat, emakumeek enpresa munduan promozionatzeko zailtasunei buruz hausnarketa bat egiten du, batez ere, zuzendaritzako lanpostuetara igotzeko. Emakumeen defizit nahiko handia dago enpresetako goi-mailetan. Baita sektore feminizatueta eta unibertsitate-lanbide ezagunetan ere (medikuntzan, erizaintzan, irakaskuntzan, zuzenbidean, etab.), non emakumeek presentzia gutxiago dute buruzagitza- edo zuzendaritza-erantzukizuna duten lanpostuetan. Arazo honi "kristalezko sabaia" deitzen zaio. Emakunde Emakumearen Euskal Erakundeak adierazten duen bezala, termino hori erabiltzen da arrazoi objektiborik ez dagoen arren, emakumeak tradizioz gizonentzat gordetako postu gorenetera iristeko mugak daudenean.

Kristalezko sabaiak oztopo izaten jarraitzen du gaur egungo enpresa-ingurunean. Negozioen munduko lau sektoretan baino ez dirudi emakumeek oztopo hori gainditzen dutenik. Publizitatean eta kontsumo-marketinean, edergintzan, tokiko enpresa txikietan eta hezkuntzan aritzen dira (Peiss, 1998). Gaur egun, beste zenbait arlo gehiagotan ere ikusi daitezke emakumeak goi-karguetan: hezkuntzan, osasungintzan, ... Hala ere, esparru hauek historikoki emakumei genero rolagatik egokitutako lanetan oinarritzen dira: zaintza, umeen hezkuntza, ...

Joaquin Almuniak eta Viviane Redingek, Europako Batzordeko presidenteordeak, 2012an El País egunkarian argitaratutako artikulu batean, zenbait zifra adierazgarri eman zituzten: Europako enpresa nagusietako administrazio-kontseiluetako zazpi kideetatik bat (%13,7) eta kontseiluetako 30 lehendakariatik bat (%33,2) soilik da emakumea. Estatu espainiarrak emakumeen kuota %11,5-ekoa da enpresa-kupuletan, eta EAEn berriz, emakumeen partaidetza % 14,3-koa da.

Instituzio publikoei dagokionez, emakumeen ordezkariak Eusko Jaurlaritzaren sailetan %45,5era iritsi da, eta emakume sailburuordeen kopuruak LOIk 2016ko hauteskundeon ondoren ezarritako gutxienekoa (%40) gainditu egin du, gaur egun %48-ra iritsiz (3/2007 Lege Organikoa, martxoaren 22koa, emakumeen eta gizonen berdintasun eragingarriakoa).

Eusko Jaurlaritzari atxikitako 10 erakunde autonomoetatik, goi-kargudunen %60 emakumeek betetzen dituzte gaur egun. Hala ere, Eusko Jaurlaritzari atxikitako enpresa eta erakunde publikoetako zuzendaritza-postuak gizonen betetzen dituzte neurri handiagoan, guztizkoaren %65,5.

EAEn, CCOO eta LAB sindikatuetan emakume batek betetzen du idazkaritza nagusia. Erakunde horietako batzorde betearazleen %42,5 emakumeek osatzen dute; horrek esan nahi du, termino absolutuetan, 17 emakumek parte hartzen dutela batzorde horietan.

Enpresa-erakundeei dagokienez, emakumeen presentzia askoz ere txikiagoa da. EAeko lau enpresa-erakundeentzako presidentetzak gizonen betetzen dituzte, eta zuzendaritza-kontseiluetan emakumeen parte-hartzea oso txikia da, guztizkoaren %22,5 baino ez dira. Halaber, egoitza EAEn duten finantza-erakundeetan emakumeen presentzia ez da existitzen egoitza-karguetan, eta murriztu egin da administrazio-kontseiluetan (%33,3).

Aurreko ataleko 2. taulako datuei erreparatu, argi ikusten da emakumeek goi-karguetan pairatzen duten diskriminazioa:

- 2017an, emakumeen eta gizonen arteko berdintasun indizea 0,77 zen gobernuan izandako ordezkariari dagokionez.
- Enpresaren baten zuzendaritzan aurkitzen ziren zuzendari emakume eta gizonen berdintasun indizea, berriz, 0,44koa.
- Enpresa arlo ezberdinetan, berdina gertatzen da: kirol federazioetan 0,34, hedabide publikoetan 0,86, banku publiko edo erdi publikoen zuzendaritza 0,37, ...

Beraz, argi geratzen da kristalezko sabaien existentzia; Ramos et al.-ek (2003) publikatutako lanean ateratako ondorio berdina atera daiteke: kualifikazio handiko emakumeek jarrera eta interes profesional egokiak dituzte lan-sustapenerako. Baina arazoa,

beraz, ez dago eskaintzan, baizik eta eskariak ez dituela hautagai gisa onartzen maila eta erantzukizun handiagoko lan postutarako.

Arrazoi hauengatik existitzen dira emakumeak lan eta enpresa munduan babestu eta indartzen dituzten erakundeak; horien artean, ASPEGI, lan honetan aztergai nagusienetakoa izango dena.

### **3.3. ASPEGI: Gipuzkoako Emakume Enpresari, Profesional eta Zuzendarien Elkarte**

ASPEGI (*Asociación de Profesionales y Empresarias de Gipuzkoa*) irabazi-asmorik gabeko elkarte da, 1998an sortu zena ekonomia-, gizarte- eta lan-arloan, gizonen eta emakumeen artean aukera-berdintasuna lortzen laguntzeko. Elkarteak Gipuzkoako emakume enpresaburuen, profesionalen eta zuzendarien lotura eta ordezkaria izan nahi du, eta, horretarako, haien interesak, garapena eta lehiakortasuna defendatu, ordezkatu eta sustatu nahi ditu enpresa-, lan- eta gizarte-arloetan.

ASPEGIren helburu nagusia bidezko eta berdintasunean oinarritutako gizarte bat lortzea da, non genero perspektibatik ikusita, denok lan aukera berdinak ditugun. Horretarako, bere jarduera-esparrua eta eragin-eremua pixkanaka zabalduz.

Helburu honekin, hainbat ekimen eta ekintza antolatzen dituzte, lan- eta enpresaritzamunduan eta emakumearen sarrera errazteko, bai eta hauen bisibilizazioa indartzeko.

Gaur egun, 650 bazkide baino gehiago dira elkartearen partaide, Gipuzkoako hainbat enpresa-sektoretako emakumeak izanik.

Jarraian, ASPEGI elkartearen helburuak:

- Emakumearen giza balioak, balio sozialak eta balio profesionalak babestea, defendatzea eta garatzea, enpresaburu, zuzendari edo profesional gisa.
- Enpresa publiko nahiz pribatuen kudeaketan la egiten duten emakumeen eskubideak aitortzera bideratutako ekimenak eta ekintzak gauzatzea.
- Bazkide guztien garapen pertsonala eta profesionala babestea eta bultzatzea, diharduten esparruaren kalitate orokorra hobetzeko helburuarekin.
- Gipuzkoako ekonomiaren garapena bultzatzea, enpresa efikazia eta efizientzia sustatuz. Horretarako, hauek osatzen dituzten langile guztien balioa indartzeko baliabideak bilatuz.
- Bazkideen artean laguntza sare bat sortzea, honen bidez esperientzia profesionala elkarbanatzea sustatzeko, horrela espiritu kooperatiboa, elkarren arteko laguntza eta lankidetzak indartuz.

- Enpresa baten parte diren pertsona guztiak indartzeko beharrezkoak diren baliabideak ezartzea, gaitasun pertsonalak hobetzeko helburuarekin, hauek oraingoa bazelako esparru ekonomiko dinamiko batera moldatzeko.

ASPEGI elkartearen eskaintza, bi zati nagusietan sailkatzen dira. Alde batetik, elkarteak bere kabuz bazkideentzat, edo bazkideen laguntzarekin antolaturiko proiektu ez berdinak daude. Batik bat, genero ikuspegia duten prestakuntza eta gogoeta topaketak, Asperi Sariak, foroak, elkarrizketak, ikastaroak profesionalen eskuetatik, ...

Eta bestalde, Gipuzkoako Foru Aldundiko Ekonomia Sustapeneko, Landa Inguruneko eta Lurralde Oreko Departamentuaren EMEKIN ekintzailetza programaren laguntzailea da ASPEGI, eta %50a Europako Gizarte Funtsak finantzazioarekin kontatuz, bai eta Laboral Kutxaren finantzazio laguntzarekin ere. Ondorengo atalean ekintzailetza programaren xehetasun gehiago azalduko dira.

### **3.4. EMEKIN: emakume ekintzaileen programa**

Programa honen helburu nagusia, **Gipuzkoan emakumeek edozein jarduera-motatan enpresen sorrera sustatzea** da, enpresa bat sortzeko prozesuan laguntzeko sistema integral pertsonalizatu berri bat artikulatuz. Horretarako, hainbat zerbitzuez baliatzen dira; esaterako:

1. Sarrera eta komunikazio puntu bakarra eta doakoa 900 701 132 Gipuzkoarako.
2. Ekintzailetzarako trebetasunei buruzko tailerrak profesionalen eskuetatik.
3. Enpresa-gaitasunei buruzko prestakuntza teknikoa.
4. Genero-ikuspegia duen bideragarritasun-plan bat garatzea.
5. Enpresa-proiektuaren eta emakume ekintzailearen ezaugarri eta beharretara egokitutako finantzaketa eskuratzea.
6. Bizitza pertsonala eta profesionala uztartzea errazteko zerbitzuak.
7. "Enpresa-leihatila" bat sortzeko administrazio-prozesua sinplifikatzea.
8. Sortutako enpresa berriaren lehen urteko jarraipena eta tutoretza pertsonalizatua.

ASPEGIren rola EMEKIN programaren sarbidea izatea da; orientazioa ematen die bertara jotzen duten emakumeei, programa koordinatu egiten du, eta kudeaketan ere laguntzen du. Ekintzaile bakoitzaren prozesua jarraitzen du hasieratik, hasierako pausu horiek erraztuz. Gainera, behin enpresa martxan jartzen dela, babes sarea eskaintzen die ekintzaileei, bazkide bezala sartzeko aukera eskainiz, urtebeteko doako kuotarekin.

Ekintzailetza-aholkularitza emateaz gain, ASPEGIk ere garrantzia ematen dio ere esfera pribatuari, hau da, familia eta etxea lan munduarekin uztartu ahal izateko laguntza ematen die ekintzaileei.

EMEKIN-ASPEGIri esker, 2007tik 2017ra, 1.591 emakume ekintzaile potentzial prestatu dira ekintzailetzarako trebetasunetan; horietatik, 849 enpresa berri sortu dira, 1.189 lanpostu berri sortuz. Enpresen %80-a jardunean jarraitzen du oraindik; esaterako, Donostia mailan, "Sweet Roma" jatetxea, "Hezi English" hizkuntza eskola, edo "Basque Destination" bidai agentzia.



Sortutako enpresen sektoreak aztertuz, hiru sektore ohikoenak zerbitzuen sektorea (%55,59), merkataritza (%35,55), eta ostalaritza (%8,86) dira. Bestalde, enpresa berri hauen kokapen geografikoari dagokienez, enpresen gehiengo handiena Donostian sortzen dira % 38,08-rekin: Ondoren, frekuentatuenak Goierri (%11,97) eta Beterri (%11,21) izanik.

EMEKIN ekintzailtza programak, ASPEGIren helburu nagusiak betetzeaz gain, Gipuzkoan enplegua eta aberastasuna sortzea ere badakar.

Beraz, ASPEGIren papera EMEKIN programaren proiektuaren barruan, Gipuzkoako eremuaren barruan ekintzailtza gauzatu nahi duten emakumeei laguntza eta aholkularitza ematea da, beste entitate batzuetara bideratuz.

### **3.4.1. EMEKIN programaren faseak**

EMEKIN programaren barruan, hiru fase ezberdin bereizten dituzte, bakoitza helburu eta ekintza ezberdinekin: hasierako orientazioa, enpresa proiektua eta bideragarritasun planaren diseinua, eta, azkenik, tutoretza eta jarraipen fasea (ikus 1 irudia).

#### **1. Hasierako orientazioa:**

Behin emakume ekintzaileak EMEKIN programarekin kontaktatua, ASPEGIko bulegoan hitzarmen presentzial batera bideratzen zaie. Bertan, beraien negozio ideiarekin funtsezko elementuen balorazio egiten da, eta, emakume ekintzailearen enpresa ideiarako EMEKIN programa baliagarria eta lagungarria dela ikusten bada, programan barneratuko da.

Orduan, ekintzaileari Ekonomia Sustapen eta Landa Ingurunea Sailak ekimen honetarako bereziki homologatutako beste entitate batzuetara bideratuko zaio, bertan, aholkularitza espezifikagoa eta pertsonalagoa jasotzeko; esaterako, aholkularitza enpresak: 3 EFE, AFER, ARRASATE, AURELAN, ASLE, DAITEKE, GERTU, IGARR, ISMAR, SOMOS, THEMA, ... Eta baita Gipuzkoako beste erakunde batzuk ere: Goierriko Ekimena, Oarsoaldea, Gipuzkoako Bazkundera, Gipuzkoako Merkataritza Federazioa, ...

Gainera, aldi berean, Ekintzailtzarako Balioen esperientzia tailerretara bertaratzeko gonbidapena luzatzen zaie, EMEKIN programaren barruko beste emakume ekintzaile batzuekin batera beraien esperientziak elkarbanatzeko, ekintzaile profesionalen eskutik esperientzia errealak ikusteko, eta, enpresa berriaren sorreraren prozesuan oztupoak gainditzeko langungarriak egingo zaizkien baliabideak erakusteko.

## **2. Enpresa-proiektua eta bideragarritasun planaren diseinua:**

Aholkularitza erakunde homologatu egokira bideratuta, ekintzaileen bidelagun eta tutore bihurtzen dira. Beraien ezagutzak eta esperientziarekin, erabaki garrantzitsuak segurtasun eta bermearekin hartzen lagunduko diete.

Gainera, negozio ereduaren inguruan batera hausnartu, eta hasierako enpresa ideia abiapuntutzat izanda, negozioaren eredu errealista bat marrazten joaten dira. Horretarako, ekintzaileekin batera, negozio ikuspuntu bat, bideragarritasun plan bat eta finantzaketa plan batez osatutako Enpresa Proiektu bat garatuko dute.

Horretarako, bi ikuspegi ezberdinetatik aztertzen dute negozioa:

- Negozio Ereduaren ikuspegitik, eskainiko duenaren balio proposamena pentsatzen da, zeintzuk izango diren bezero potentzialak, zer nolako zerbitzua eskainiko zaien, nortzuk izan daitezken negozioari lagungarriak egingo zaizkien beste negozio batzuk, ...
- Antolamenduaren ikuspegitik, bestalde, negozioaren alde administratiboa eta juridikoa lantzen da: irudi juridikoa, fiskalitatea, langileen kontratu mota, izapideak, hornitzaileak, ...

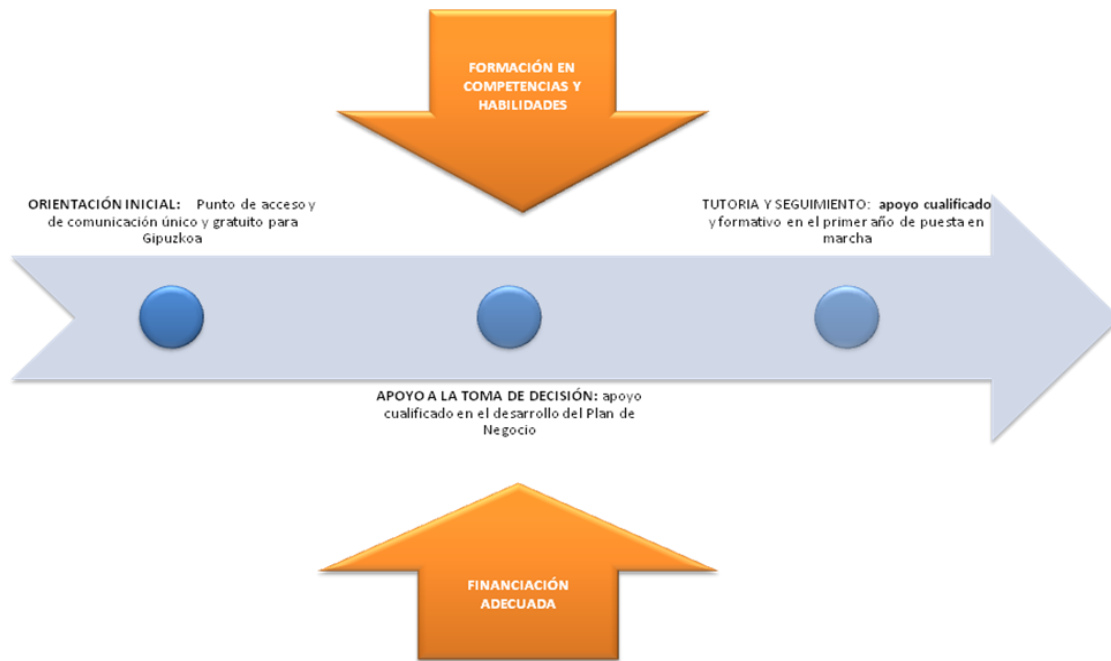
## **3. Tutoretza eta jarraipen fasea:**

Azkenik, Enpresa Plana eginda martxan jartzen dira proiektuak, Jarduera Ekonomikoen gaineko Zergan inskribatuz. Puntu honetatik urtebetera, EMEKIN programaren babesak izango du, enpresaren eboluzioa aztertuz epe honetan.

Fase honetako tutoretzaren helburu nagusiak proiektuaren lehen hilabeteetan sortuko diren zalantza, kezka, beldur eta ziurgabetasunak argitzen saiatzea eta emakume ekintzailea kudeaketa gaietan formatzea dira.

Behin enpresa jarduera hasi denetik urtebete pasatzen denean, EMEKIN programak kudeatutako aholkularitza eta jarraipena jasotzeari uzten diote. Hala ere, ASPEGIK babes hori jasotzen jarraitzeko aukera ematen die, urtebetez elkartearen bazkidetzara harpidetuz dohainik, eta hala, beste formakuntza eta tailer batzuk jasoz.

## Irudia 1: EMEKIN ekintzailtza programaren faseak



Iturria: EMEKIN programaren aurkezpen txosten ofiziala

### 3.4.2. EMEKIN programaren laguntzak

EMEKIN programak, laguntza ezberdinak eskaintzen ditu lehenengo urtean zehar: aholkularitza, formakuntza... Hona hemen laguntzen zerrenda zehaztuta:

- 25 ordu aholkulari homologatu batekin, negozio plana egin eta erabakiak hartzen laguntzeko.
- 25 ordu aholkulari homologatu batekin, negozio martxan jartzen den lehenengo urtean zehar bakarrik ez egoteko, ekintzaileek dituzten zalantza eta beldur guztietan laguntzeko eta aldi berean nahi duten alor batean laguntzeko eta espezializatzeko:
  - Kontabilitatea, finantzetan kontuak eramak, zergak aurkeztu edo kontratuekin laguntzeko
  - Marketinean eta alor estrategikoetan
  - Erabakitze prozesuetan
  - Beste batzuk
- 25 ordu aholkulari ezberdinekin, arlo espezifikoetan espezializatzeko: kontabilitatea, marketin, ...
- ASPEGIko lehenengo urteko doako bazkidetzan bitartean, doako formakuntzak gaitasun ezberdinak indartzeko eta beste profesional batzuekin kontaktuan jartzeko. Gainera, ASPEGIren sare sozialetan euren negozioa ezagutzera emateko aukera, networkinetan parte hartu ahal izatea, ...

### **3.5. Ekintzaitzaren egoera COVID-19 osasun krisian**

Hala ere, Covid-19 birusaren hedapena ekiditeko bizitzen ari garen Alarmako Estatu salbuespenezko egoera hau dela eta, ekintzaitza sektorea da minduen aterako den sektoreetako bat; izan ere, sortze etapan aurkitzen diren enpresa guztiak ziurrenik ez dira egonkortasun maila egokian aurkituko horrelako egoera bati aurre egiteko, ekintzaitzaren edozein fasetan aurkitzen dela ere (ideiaren sorrera, bideragarritasun-planaren diseinuan, irekitze-prozesua, ...).

Jasandako aldaketak ikusteko, ADEGIk (*Asociación de Empresas de Gipuzkoa*) Covid-19 birusak sorrarazitako alarma egoeran Gipuzkoako enpresen aktibitatea aztertzen duen prentsa ohar bat aztertuko dugu (*Nota de prensa ADEGI, Encuesta Impacto Empresas Coronavirus, 2020*), 2020ko apirilaren 24ean jasotako datuekin. Bertan, Gipuzkoako 364 enpresen aldaketa ikusi dezakegu, 2019an izandako aktibitatea, aurtengoarekin konparatuz.

364 enpresen lagin horretatik, %56a industria arloan jarduten dute; %37a zerbitzu sektorean; eta gainontzeko %7a berriz eraikuntzan.

2020ko apirilaren 26ko datarekin, inkestari erantzun zioten 10 enpresatik ia 4k jarduera partziala edo erabat etenda zuten. Eta gainera, apirilaren hasieran, 10 enpresetatik 7 ziren.

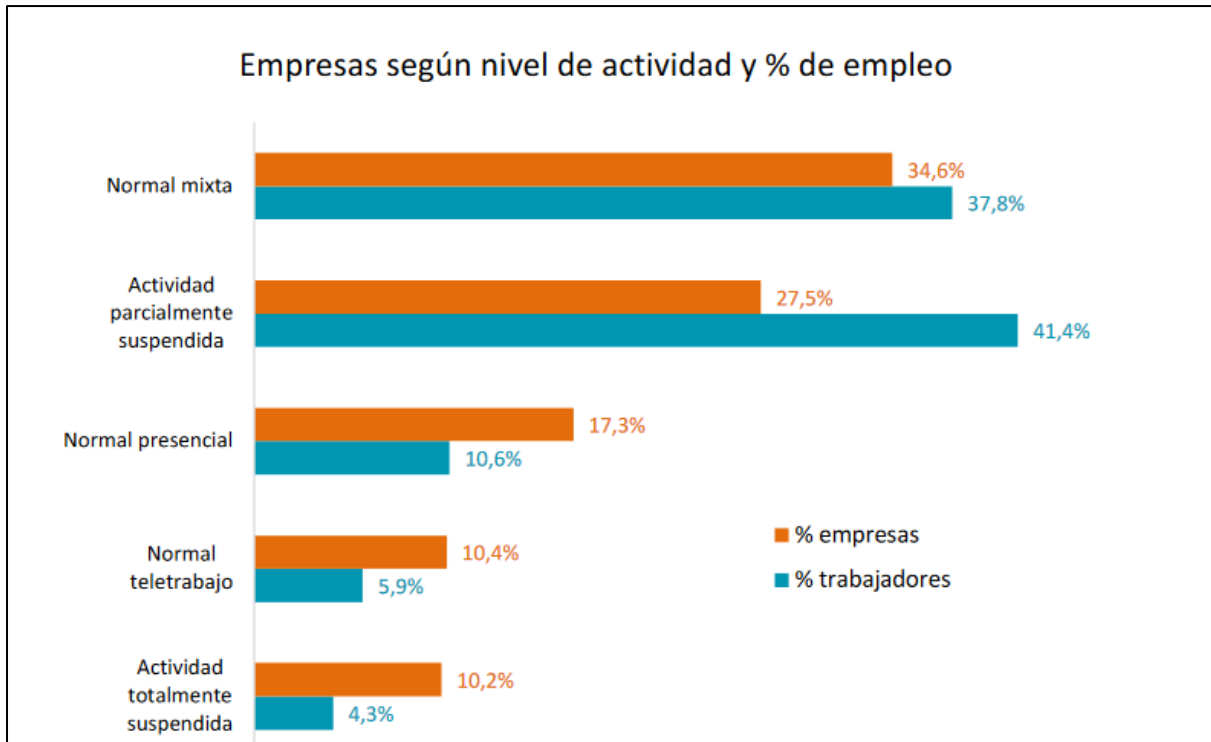
- Enpresen %10ek, jarduera erabat etenda dute (apirilaren hasieran% 28 ziren).
- Enpresen %27,5ek, berriz, jarduera partzialki erabilgarria dute (apirilaren hasieran %42 ziren).

Bestalde, 10 enpresetatik 6k ohiko lanaldiari eusten diote, nahiz eta kasu batzuetan, presentziala izan ordez, lanaldi telematikoarekin moldatu. Aipatutako edozein modalitatetan dela ere, ohiko lanaldiarekin jarraitzeak ez du esan nahi ekoizpen maila ohikoa denik. Izan ere, enpresa batzuek langile guztiak dituzte mantentze-lanetan, garbiketean eta abarretan, baina ez dira ekoizten ari.

Hau esanda, 2. grafikoan enpresa bakoitzaren lanaldi mota irudikatzen da:

- Enpresen %17-ko langileak enpresaren instalazioetan ari dira lanean, "*normal presencial*" grafikoan.
- Enpresen %10-eko langileak lanaldi telematikoarekin jarraitzen dute lanean. "*Normal teletrabajo*" grafikoan.
- Enpresen%35-eko langileek, lanaldia modu presentzian edo telelanean egiten dute, hau da, bi modalitatearen konbinazio batekin. Grafikoan "*normal mixta*".
- Enpresen %10-eko langileek jarduera erabat etenda dute. "*Actividad totalmente reducida*" grafikoan.
- Eta, azkenik, enpresen %27-ko langileek jarduera partzialki etenda dute. "*Actividad parcialmente reducida*" grafikoan.

Grafikoa 2: Enpresen jarduera maila konfinamneduan zehar



Iturria: ADEGI, Asociación de Empresas de Gipuzkoa. (2020). *Encuesta impacto empresas Coronavirus*.

Baina lehen aipatu bezala, nahiz eta lanaldi presentzialarekin jarraitu, horrek ez du esan nahi ekoizpen maila ohikoa denik; eta are gutxiago lanaldi telematikoa eta mistoa jarraitzen ari direnentzat. Beraz, fakturazioaren eboluzioa aztertuz, honako hau ikusten da:

Enpresen % 81 inguruk adierazi dute aurtengo apirilean fakturazio-bolumenak behera egin duela, iazko hilabete berarekin alderatuta. Bestalde, %16ak baino zertxobait gehiagok adierazten dute eutsi egiten diotela; eta gutxiengo % 3ak, berriz, igoera adierazten dute.

**Fakturazioaren beherakada** adierazten dutenei dagokienez, enpresa txikien artean (40 langile baino gutxiago) % 81,5a dira, ertainen artean berriz (40-149 langile) %80a eta handien artean azkenik (150 langile baino gehiago) % 76,5. Jarduera-adarren arabera, fakturazioaren beherakada jasan duten enpresen artean %97a merkataritzako, ibilgailuen konponketako eta ostalaritzako enpresak dira.

**Fakturazioaren hazkundera** adierazten dutenei dagokienez, enpresa txikien artean %2-a baino ez dira, ertainen %4,5-a eta handien %6. Kasu honetan, hazkundera jasaten duten enpresen gehiengoa industria, eraikuntza eta zerbitzuen sektorekoak dira. Industriari dagokionez, metalezko industriako enpresen artean %86 eta ez-metalikoko enpresen % 87 dira. Hala ere, eraikuntzako enpresen %67 eta enpresentzako zerbitzuen %63,5 dira.

Beraz, orokorrean, Gipuzkoako enpresen fakturazio-bolumena %41 inguru jaitsi da iazko apirilarekin alderatuta.

Hala ere, nabarmentzekoa da apirila dela beherakada handiena espero den hilabetea; izan ere, martxoaren lehenengo bi astetan aktibitate normalarekin izan zen, beraz, hilabete erdiko enpresa jarduera ia a aldaketarik gabe izan zen. Bestalde, maiatzean, deseskalatze-prozesua hasita, eta, horrekin batera, pixkanaka normaltasuna berreskuratuta.

Hemen, konfinamenduan autonomo eta norberaren konturako langileentzat bideratutako laguntza erabilienetako batzuen azalpen laburra garatuko dut.

### **3.5.1. Laguntza ekonomikoak**

Laguntzetako batzuk, izaera ekonomikoa dute; diru-poltsa edo finantziario bidez, negozioen saldoetan laguntzea dute helburu. Hona hemen erabilienak:

#### **Bideratu: krisi-egoeran dauden enpresak berregituratzeko eta bultzatzeko laguntzak**

Hogei langile baino gehiago dituzten enpresa txiki eta ertainentzat bideratutako diru laguntza itzulgarriak, guztira, 20.000€-takoa.

Enpresa bakoitzaren laguntzaren zenbatekoa 2020ko ekitaldirako aurrekontuan sartutako kutxako fluxu negatiboaren %100era iritsi ahal izango da, eta gehienez ere, 800.000€-ko muga izango dute.

Laguntzaren zenbatekoa eta intentsitatea diru-sarreraren eta gastuen kontu-sailen bilakaeraren ondorioz konpainiak izaten duen ordaintzeko ahalmenaren aldaketara mugatuko dira, konpainia berregituratzea edo bideragarri izatea ahalbidetu dadin.

(Ikus <https://url2.cl/syBKl> webgunea).

#### **Lanbide: Euskal Enplegu Zerbitzua**

Jarduera etenda izan duten norberaren konturako langileentzako eta langile autonomoentzako gehienez ere 3.000€-ko diru laguntzak, zuzeneko galera ekonomikoa arintzeko helburuarekin.

(Ikus <https://url2.cl/5ret7> webgunea).

#### **Autonomoek jarduera uzteagatik aparteko prestazioa**

Beraien jarduera etenda egon den norberaren konturako langileei edo langile autonomoei zuzendutako prestazioa da. Non, laguntza eskatu duen pertsonari hileko oinarri arautzailearen % 70 emango zaion; oinarri hori kalkulatzeko, jarduera uztearen legezko egoeraren aurreko 12 hilabeteetan kotizatu duen pertsonaren oinarrien batez bestekoa hartuko da kontuan.

Eskatzeko aukera izateko, prestazioa eskatu zen hilabetearen aurreko hilabetean fakturazioa gutxienez %75 gutxiagotu izana eskatzen da irizpide bezala.

### **3.5.2. Zerga arloko laguntzak**

Beste laguntza batzuk, berriz, izaera tributarioa dute; hau da, zerga ezberdinak ordaintzeko garaian, laguntza edo abantaila batzuk eskaintzea. Hona hemen erabilienak:

#### **2019ko Sozietateen Gaineko Zerga aurkezteko epeak**

Gipuzkoako Foro Ogasunak 2019an aurkeztu behar ziren Sozietateen Gaineko Zergaren epea atzeratu egin du 2020ko irailaren 1etatik 25era, enpresa mikro, txiki eta ertainentzat, partzialki salbuetsitako entitateentzat, irabazi asmorik gabeko entitateentzat, eta ondare sozietateentzat.

(Ikus <https://url2.cl/nyR8m> webgunea).

#### **Autonomoen edo Norbere Konturako Langileen Gizarte Segurantzaren ordainketa**

11/2020 Errege Lege Dekretuaren 34. artikulua dioenez, aukera dago Gizarte Segurantzaren ordainketa atzeratzeko aukera, bai eta sei hilabetez eteteko inongo interesik gabe.

(Ikus <https://url2.cl/XFnhg> webgunea).

### **3.5.3. Prestakuntza laguntzak**

Azkenik, prestakuntza edo formakuntza laguntzak aurkitzen dira. Hauen ikastaro edo ekintza ezberdinen bidez, langileen baliabide eta tresnak osatzea da, hauen jakintza sakonduz. Hona hemen erabiliak:

#### **Inplantalariak: Telelana berehala ezartzeko aholkularitza**

Inplantalariak Eusko Jaurlaritzako Ekonomiaren Garapen eta Azpiegitura Saila, SPRIIren bitartez, tresna-katalogo bat eskaintzen duen aholkulari teknologikoen taldea da Inplantalariak: erabilerrazak diren tresnak eskaintzen ditu, berehala ezartzekoak eta erabiltzekoak, autonomoi eta enpresa txiki eta ertainei aplikatzekoak, aurretiazko prestakuntzarik gabe erabiltzeko bideragarriak, kostu eskuragarriak eta, kasu askotan, doakoak, beste enpresa txiki eta ertain batzuetan frogatutako kasu praktikoekin.

Lanaren digitalizazioa jadanik martxan zegoen ekimena zen, izan ere, gizarte globalizatu batean bizi gara, non, internet bidez kudeatzen diren ia zerbitzu guztiak. Beraz, lanaren digitalizazioa pausu bat gehiago izango litzateke. Covid-19 birusak eragindako konbinamendua dela eta, prozesua azkartu egin da, eta ia-ia bat bateko aldaketa egon da lan munduan. Horregatik, Inplantalariak enpresa batean telelana berehala ezartzeko zuen

aholkularitza proiektua, garrantzi handia hartu du garai honetan: autonomoetan eta enpresa txiki eta ertainei zuzendutako doako zerbitzua da, telelana azkar ezartzeko, eta horrela, beren jarduerarekin edo behintzat jardueraren zati batekin etxetik jarraitzeko aukera emango dien teknologiaren erabileran laguntzeko.

(Ikus <https://www.spri.eus/inplantalariak/> webgunea).



#### **4. EMEKINeko POIEKTUEK COVID-19 OSASUN KRISIAN ZEHAR IZANDAKO JARRERAREN AZTERKETA**

Analisi hau egiteko, EMEKIN proiektu ezberdinek konfinamenduan izan dituzten negozio aukera berriak, jasotako laguntzak, eta enpresaren jardueran izandako aldaketak aztertuko dira batik bat. Horretarako, espresa bakoitza zein heldutasun fasetan dagoen kontuan hartuko da, izan ere, egonkortze mailak eragin handia izan dezake osasun krisi honen konfinamendua bezalako ezusteak kudeatzeko garaian. Beraz, azterketa marko teorikoan azaldutako EMEKIN proiektuaren faseen arabera zatitzen da, hau da:

1. Hasierako orientazioa
2. Enpresa-proiektua eta bideragarritasun planaren diseinua
3. Tutoretza eta jarraipen fasea (negozioaren lehenengo urtea merkatuan)

Gainera, laugarren eta bosgarren fase bat gehituko zaizkio; izan ere, EMEKIN proiektua amaitutzat ematen da aktibitatearen lehenengo urtea gairatzerakoan, baina enpresa askoren bizitza luzeagoa izan ohi da. Beraz, azterketa zabalagoa egiteko helburuarekin, merkatuan egonkorrago aurkitzen diren enpresak ere kontuan hartuko dira.

4. Egonkortze fasea (merkatuan 1 eta 5 urte artean)
5. Heldutasun fasea (merkatuan 5 urte baino gehiago)

Azterketa, fase bakoitzean, bi modutara egingo da: alde batetik, galdeketa orokor baten emaitzak aztertuko dira, enpresaren egoera aztertuz bai normaltasunean, bai konfinamendu garaian, eta baita deseskaladaren fase berrietan ere. Eta, bestalde, fase bakoitzean sektore ezberdinetako bi enpresei elkarrizketa garatu bat burutu zaie, erantzun zabalago eta espezifikoa lortzeko helburuarekin.

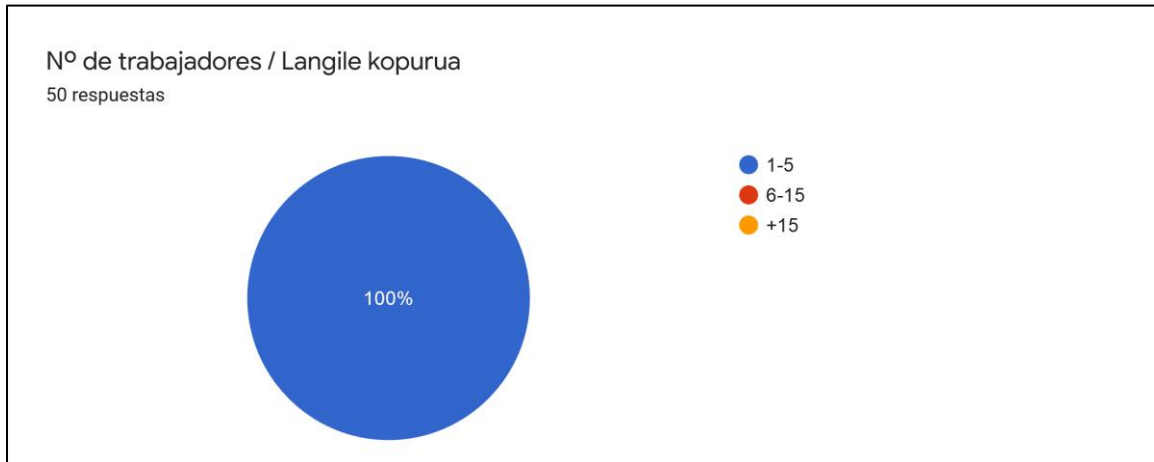
Galdeketa erantzunak aztertuz, eta faseka egindako azterketan sartu baino lehen, hona hemen galdeketa parte hartu duten ekintzaileen profila:

- Adina: Gehiengo (%50) 46-60 arteko adinean kokatzen da, 31-45 adin tartearrekin jarraituz (%31,8).
- Ikasketen maila: Ekintzaileen gehiengoak (%31,8) unibertsitate ikasketak edo baliokideak burutu dituzte. Gerora, beste gehiengo handi batek (%27,3) master eta gradu-ondokoren bat burutu du, eta kantitate berdinarekin (%27,3) berriz, batxilergoko ikasketak burutu ditu gehienez ere.
- Generoa: EMEKIN proiektuko irizpideak jarraituz, ekintzaile guztiak (%100) emakumezkoak dira.

Bestalde, hau da galdeketa parte hartu duten ekintzaileen enpresen profila:

- Langile kopurua: harritzekoa den datua; enpresen %100-ak 1 eta 5 langileen arteko enpresak dira. Hau da, aztertutako enpresa guztiak enpresa txikiak dira, eta hau kontuan hartu beharreko datu nabarmena da konfinamendu garaian bizitako egoera eta izandako jarrera aztertzeko garaian.

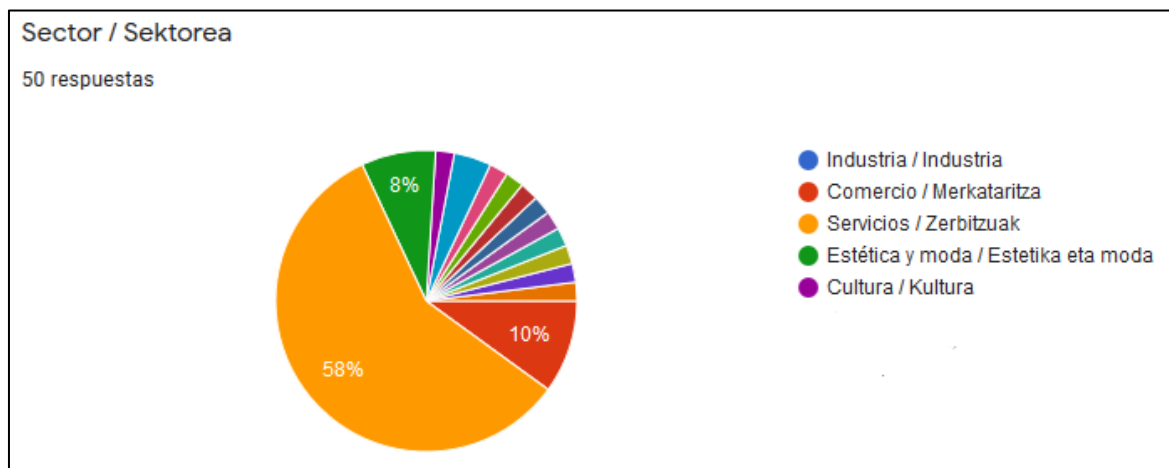
Grafikoa 3: Galdeketa parte hartutako enpresen langile kopurua



Iturria: EMEKINeko ekintzaileei burututako online galdeketa

- Sektorea: Gehiengo nabarmen batek (%58) zerbitzuen sektorean jarduten du. Hala ere, maila txikiago batean, sektore anitzak izanda aztergai: kultura, industria, ostalaritza, estetika, merkataritza, ...

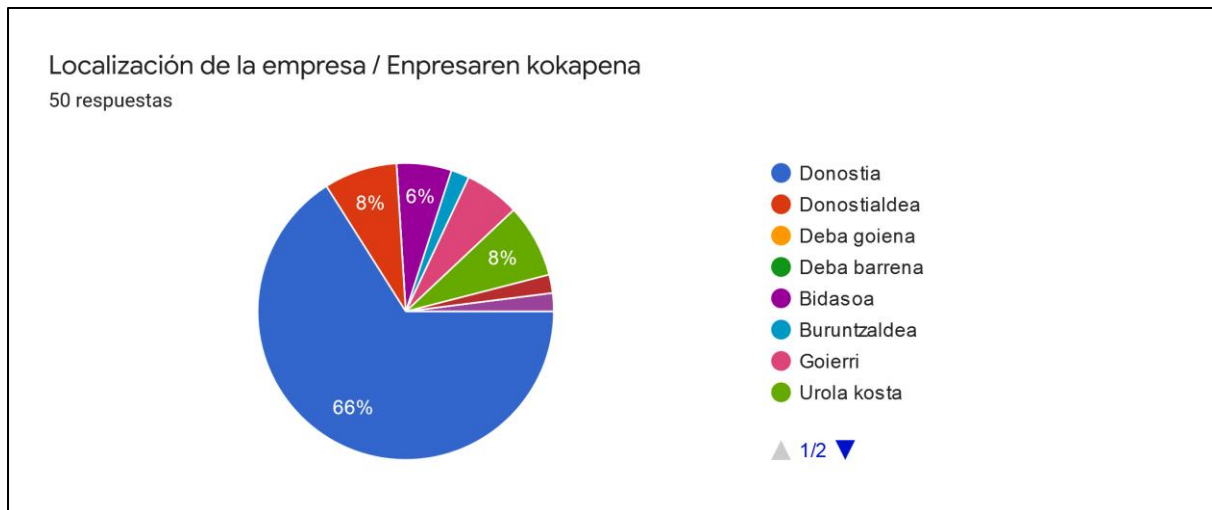
Grafikoa 4: Galdeketa parte hartutako enpresen jardura sektorea



Iturria: EMEKINeko ekintzaileei burututako online galdeketa

- Enpresaren kokapena: Enpresen %66-a Donostian kokatzen da, eta %8-a Donostialdean. Beraz, enpresen gehiengo handiena Gipuzkoako hiriburuaren handietan kokatzen da.

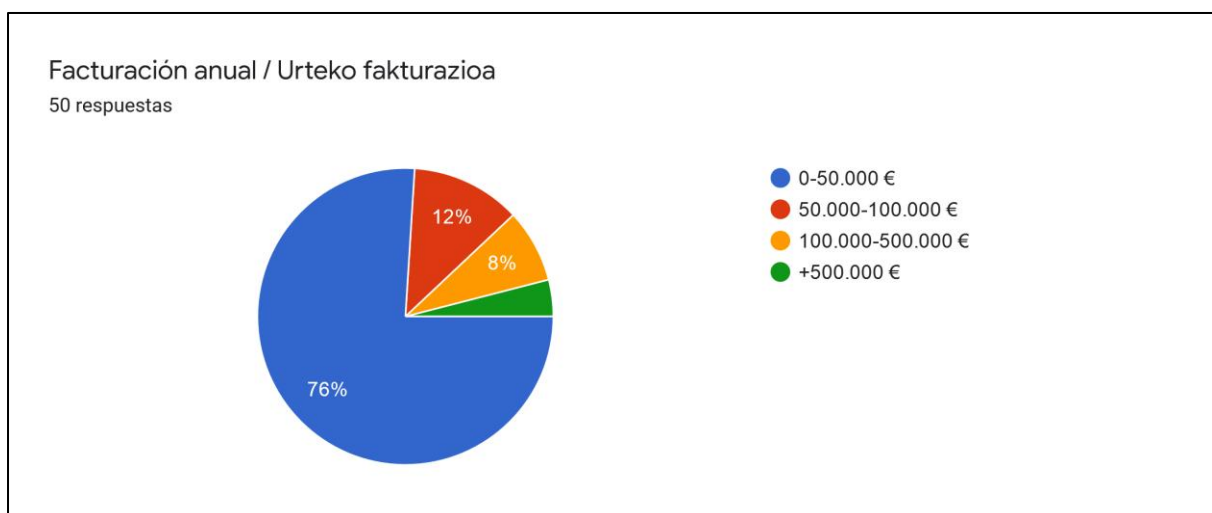
Grafikoak 5: Galdeketan parte hartutako enpresen kokapena



Iturria: EMEKINeko ekintzaileei burututako online galdeketa

- Urteko fakturazioa: Gehiengo handienak (%76) 0-50.000€ fakturatzeko dituzte urtero (urte komertzial normal batean).

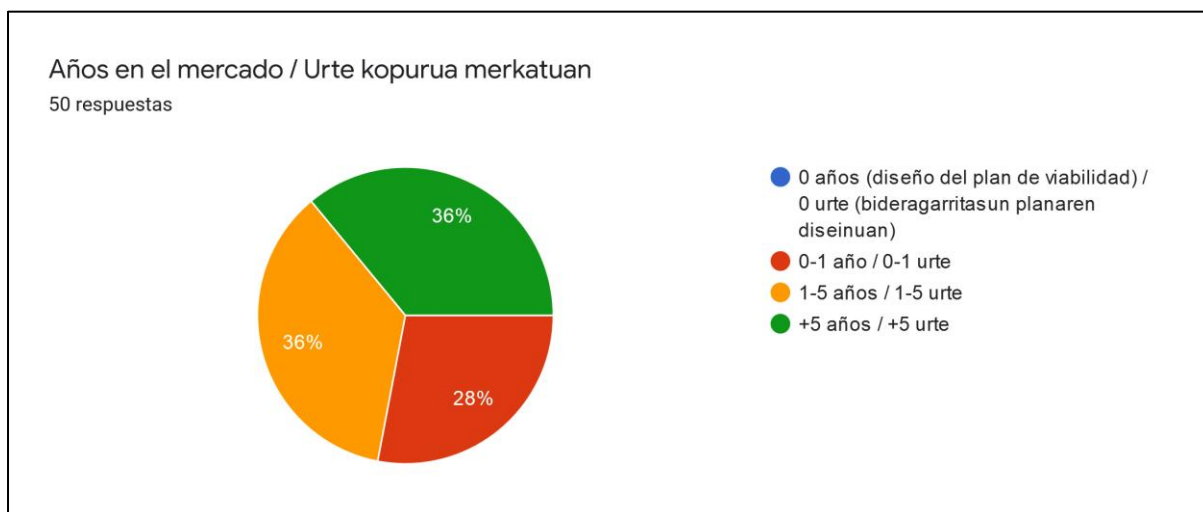
Grafikoa 6: Galdeketan parte hartutako enpresen urteko fakturazioa



Iturria: EMEKINeko ekintzaileei burututako online galdeketa

- Urte kopurua merkatuan: oso emaitza berdinduak lortu ditugu, gerora, talde bakoitzeko egoera osasun krisiaren garaian hobeto aztertzeko; galdetegian parte hartu duten %28-a negozioa ekin zuenetik lehenengo urtean dago, hau da, urtebeteko tutoretza fasean; %36-a egonkortze fasean aurkitzen da, hau da, negozioaren 11-5 urte bitarteko tartean; eta beste hainbeste, hau da %36-ak, 5 urte baino gehiago daramatza merkatuan.

Grafikoa 7: Galdeketa parte hartutako enpresen urteko fakturazioa



Iturria: EMEKINeko ekintzaileei burututako online galdeketa

Beraz, EMEKIN programako proiektuek Covid-19 birusarengatik sortutako osasun krisian zehar bizitako egoera aztertzeko, azterketa fasez fase eginago da. Hurrengo azpiatalean fase bakoitzerako egindako azterketa azalduko da.

#### **4.1. Hasierako orientazioa**

Marko teorikoan aurretik azaldu bezala, lehenengo fase hau EMEKIN-ASPEGIrekin aurrez aurre, beraien negozio ideien funtsezko elementuen balorazioa egitean datza. Behin EMEKIN programako baldintzak eta irizpideak betetzen dituela ikusita, EMEKINekin elkarlanean aritzen den aholkulari homologatu batengana bideratzen zaie, eta bestalde, ekintzaileentzat beharrezkoa den tailer batera bideratzen zaie.

EMEKIN tailerrera hasierako fase honetan aurkitzen diren hainbat emakume ekintzaile bertaratzen dira, elkarren artean beraien zalantzak, ideiak, esperientziak, beldurrak eta abar elkar banatzeko helburuarekin. Moderatzaile bezala, EMEKIN programarekin batera elkarlanean dabilen DAITEKEKO (Enplegu, berdintasunean eta formazio esparruetan lan

egiten duen gizarte aholkularitza elkarteak) kide bat egoten da tailerra bideratzen. Momentu hauetan, Jaione Ayala Ayerdi da EMEKIN tailerrak bideratzeaz arduratzen dena, langabeen eta ekintzaileen orientazioan aditua.

Tailerretan ere ekiten urteak daramatzan beste emakume ekintzaile bat ere ekartzen da, bere ekite prozesua, garai horretako beldurrak eta motibazioak kontatzeko ekintzaile berriei. Kasu honetan, Karmele Gurrutxaga izan zen, psikologoa eta "coach"-a ekintzailetzaren mentoring-etan.

Eta azkenik, zazpi emakume ekintzailek hartu zuten parte ere, batzuk binakako taldeetan egonik. (Beraien anonimotasuna mantendu nahian, ez naiz xehetasunetan sartuko). Ekintzaileen artean, hainbat negozio ideia aipatu ziren, guztien artean oso ezberdinak zirenak; batik bat, fisio estetika zentro bat, umeei bideratutako arte eta sorkuntza laborategi bat (irabazi asmorik gabeko asoziazioa), yoga estudio bat eta eskuz egindako moda osagarriak.

Nahiz eta denak hasiera fasean egon, bakoitzaren ekite prozesua ez berdinak izaten ari dira. Hala ere, denen prozesua izani da oztopatua konfinamenduarengatik. Aipatutako arazoetako batzuk:

- Autonomoen erregistroan alta emateko tramitea bertan behera geratu izana prozesuaren erdian (autonomoetan erregistratuta egon gabe, ekite prozesua guztiz etenda geratzen da baita ere).
- Udaletxearen partez jasoko zuten diru-laguntza baten zain, orain osasun krisia dela eta zailagoa ikusten dutena jasotzea.
- Lokala erosita, barruko instalazio guztia (elektrikoa, ur tomak, margoketa, ...)

\*\*Fase honetan, ez dira ez galdeketako datuak ez bakarkako kasuak kontuan hartuko. Izan ere, oraindik negozioak forma hartzeko denbora asko falta da, eta ateratako ondorioak ez lirateke nabarmenak azterketa honetarako.

#### **4.2. Enpresa-proiektua eta bideragarritasun planaren diseinua**

Marko teorikoan azaldu bezala, bigarren fase hau enpresa-proiektua eta bideragarritasun planaren diseinuan dantza. Behin negozio-idea EMEKIN programan barneratuta, eta hauxe aholkularitza erakunde homologatu egokira bideratuta, aholkularien ezagutza eta esperientziarekin, negozio ereduaren inguruan batera hausnartu, eta hasierako enpresa ideia abiapuntutzat izanda, negozioaren eredu errealista bat marrazten joaten dira.

\*\*Fase honetan, ez dira galdeketako datuak kontuan hartuko. Izan ere, Covid-19 birusak eragindako konfinamenduak bete-betean harrapatu die fase honetako negozioei, jarduera hasteko aukera kenduta. Beraz, jarduera ekonomikorik gabe eta ateratako ondorioak ez lirateke nabarmenak izango azterketa honetarako.

### 4.2.1. Sapphira Donostia

Sapphira Donostia 2020an EMEKIN programaren bidez bi emakume ekintzailek sortu berri duten fisio-estetika aurreratu eta laser bidezko depilazio zentro estetikoa da, Donostiako erdigunean kokatzen dena. Sapphira estetika frankiziaren parte izanik, pertsonen fisikoaren hobekuntza eta edertasuna saltzen dute, baina, bezeroaren gogobetetzea izanik helburu nagusia, gertuko tratu pertsonal baten bidez. Ikus <https://www.facebook.com/Sapphira-Donosti> xehetasun gehiagorako.

#### Ekintzaileen formakuntza eta ibilbide profesionala

Fundatzaileetako, Enpresen Administrazio eta Zuzendaritzan diplomatua da, bere esperientzia profesional guztia zerbitzuen sektorean izanik. Azken 10 urtetan, estetika zentro, gimnasio, eta antzeko negozioen kudeaketa eta arlo komertzialean aritu da.

Beste fundatzailea berriz, hainbat formakuntza ditu ile-apainketan, estetikan, makillajejan, eta edertasuneko esparru ezberdinetan. Hamar urte baino gehiago daramatza sektorean lanean, eta azken urteak, biak batera egon dira frankizia baten parte zen depilazio eta estetika zentro batean lanean.

#### Ekintzailetza prozesua

Bi ekintzaileak, beste zentro estetiko batean ezagutu zuten elkar, eta bertan, lanaren presioa izugarrikoa zen. Frankiziako buruek etengabe esaten zieten gisu-sarrera gehiago fakturatu behar zutela, bezeroei ahalik eta etekin handiena ateraz. Iritsi zen puntu bat non bi elkarrizketatuek gainezka egin zuten eta beraien zentro propioa irekitzea erabaki zuten.

Ez zekitenez nola ekin, frankizia baten bitartez egitea erabaki zuten: Sapphira. Frankizia honek bere marka irudia erabiltzea eta makinaria bere katalogotik erostea eskatzen du besterik ez. Bi irizpide horiek beteta, askatasun osoa ematen du negozioaren kudeaketarako. Eta ez du salmenten fakturazioaren zatirik eskatzen ezta ere.

Bestalde, EMEKIN programa ezagutu zuten, beste emakume ekintzaile baten ahotik, beraz, kontaktuan jarri ziren programarekin. Bietako bat burokraziaz arduratzen zen bitartean (alta ematea autonomoetan, EMEKIN eta Donostia Sustapenarekin kontaktua, lizentziak lortzea, ...), bestea lokalaren bilaketaz arduratzen zen. Igarobide handiko lokal txiki bat aurkitu zuten Urbieta kalean, negozio ideia ezaugarrietara oso ondo moldatzen zena. Baina alokatzeko beste bezero batzuk zeudenez, otsailetik hasi ziren alokairua ordaintzen, nahiz eta oraindik ezin zuten ireki aurreko laneko kontratua bukatu gabe zegoelako.

Finantziarioari dagokionez, biek dute langabeziaren kapitalizazioaren maximoa, eta diru hori aurreratu zuten negozioa martxan jartzeko. Baina, Covid-19 birusak eragindako konfinamendua dela eta, hilabeteak deskuadratu eta diru faltan geratu ziren. Beraz, bakoitzak bere aurrezkien zati bat aurreratu behar izan dute. Bestalde, negozioa likidezia kantitate batekin hasi ahal izateko, 6.000€-ko kreditu txiki bat ere eskuratu dute. Beraz,

horrela, ireki aurretik egin dituzten ordainketa guztiak ordainduta geratu dira, zorrik gabe hasteko.

### Enpresaren profila

Sapphira, Donostiako zentroan kokatzen den fisio-estetika aurreratu eta laser bidezko depilazio zentro estetiko da. Pertsonen fisikoaren hobekuntza eta edertasuna saltzen dute, baina, beste estetika zentroan ez bezala, bezeroaren gogobetetzea izanik helburu nagusia. Normalean, horrelako estetika kateetan, helburu nagusia ekonomikoa izaten da, eta horretarako bezeroei ahalik eta etekin handiena ateratzen saiatzen dira, hauek zerbitzuarekin asebate gabe geratuz. Horretarako, adibidez, lokalaren dekorazioa filosofia horrekin burutu dute: kabina txiki baina asko egin ordez, 2 kabila soilik eraiki dituzte, baina zabalak eta abegitsuak.

Momentuz, bi langile izango dituzte besterik ez, hau da, bi fundatzaileak: bata, administrazioaz eta lan komertzialetaz arduratuko dena, bai eta tratamendu errazak burutu, eta bestea, estetika tratamenduetaz arduratuko da. Behin zentroa irekita, arrakasta handia dutela eta lanez gainezka daudela ikusiko balute, beste hirugarren bat kontratatuzko prest daude. Izan ere, erabaki asko negozioa martxan jarri ahala hartuko dituzte.

Negozioa adin eta genero guztitako bezeroei dago zuzendua, izan ere, gizonezkoen estetika azken urteetan asko hazi den sektorea baita. Hala ere, errealistak izanik, batez ere bi motatako bezero potentzialak izango dituztela uste dute, eskaintzen dituzten:

- Edertasun tratamenduak kontratatuko dituzten maila ekonomiko erdi-altuko emakume helduak.
- Laser bidezko depilazioa kontratatuko dituzten emakume nerabe edo gazteak.

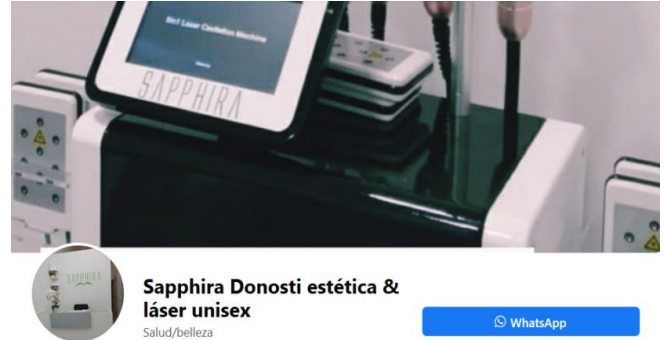
Hala ere, esan bezala, negozioa martxan jarri ahala ikusiko dute zein motatakoak izango diren iristen zaizkien bezeroak. Gainera, lokala igarobide handiko kalean egonik, ez dakite noren atentzioa deituko duen.

### Covid-19 birusak eragindako konfinamenduan zehar izandako jarduera

Konfinamenduan zehar, ez dute marjina handirik izan lana aurreratu edota aukera berriak sortzeko, izan ere, lokala guztiz berritu behar zen eta obra bertan behera geratu zen.

Bitartean, frankiziako diseinatzaile baten bidez, papeleria guztia inprimatzeko prest utzi zuten: flyerrak, biniloak, kontratazio txartelak, ... Gainera, sare sozialak sortzeko ere aprobetxatu dute garai hau. Facebook eta Instagram, batez ere bezero gazteengana iristeko helburuarekin.

## Irudia 2: Sapphira Donostiako sare sozialak



Iturria: @sapphiradonostia instagram-a eta Sapphira Donosti facebook-a

Diru laguntzei dagokionez, ezin izan dute ezta bat ere eskatu. Izan ere, oraindik eratu gabeko enpresa izanik (IFZ-a faltan baitzuten) ez zuten eskubiderik laguntza publikoak eskatu ahal izateko. Beraz, irekieraren atzerapenagatik sortutako gastuak ordaindu eta likideziarekin hasi ahal izateko, banku pribatu bati kreditu txiki bat eskatu behar izan diete. Hala ere, lokalaren jabeak konfinamenduan zeharreko hilabeteetan %50-eko deskontua egin die, ordainketak errazteko helburuarekin.

### Deseskaladan zehar izandako jarduera

Maiatzean, konstruktora berriro hasi zen lokaleko obrarekin eta ekainerarte ez dute bukatu. Deseskaladan zehar, beraz, obra eta lokalaren diseinu eta dekorazioan zentratu dira.

Bestalde, aurreko estetika zentroan zituzten bezeroekin kontaktatzeko aprobeixatu dute, negozioa irekitzerakoan jadanik bezero datu base batekin kontatu ahal izateko. Gainera, flyerrak inprimatu eta auzo ezberdinetan banatu dituzte (batez ere Donostiako zentroan, eta ekintzaileen auzoetan). negozioaren berri emateko helburuarekin). Colectivia deskontu



plataforman ere negozioaren berri eman dute, bai eta tratamendu ezberdinetan eskaintza eta deskontu berriak eskaini.

Diru laguntzei dagokionez, lehen esan bezala, ez dute inongo laguntzarik jaso, izan ere, enpresa bezala oraindik ez zeudenez eratuta, ez zuten laguntzarik eskatzeko eskubiderik. Hala ere, negozioa ireki eta gerora ateratako laguntzei buruz ez dira gehiegi informatu. Indar guztiak lokalaren prestakuntzan jarri dituzte, eta behin martxan jarrita, laguntza berriak begiratzeko astia izango dute.

Segurtasun eta higiene neurriei dagokionez, ez daude bat ere ez arduratuak, izan ere, betidanik jantzi izan dituzte maskara eta eskularruak bai langile eta bezeroek, eta beti egiten dute instrumentuen desinfekzioa. Beraz, alde horretatik, jadanik barneratuta zuten gastu bat zen.

#### Egoera honetatik ateratako ikasketak

- **Negozio ideia sendotzea.** Nahiz eta bi fundatzaileek proiektua hasi baino lehenagotik argi zituzten helburuak eta zein izango zen lan egiteko modua, egoera zail honetan ikusi dute oso ekipo ona egiten dutela eta emaitza bikainak ateratzen dituztela elkarlanean. Negozioaren ideia berresteko balio izan die denbora hau, eta lanari ekiteko inoiz baino motibazio eta segurtasun gehiago dute.
- Behin Covid-19 osasun krisia gaindituta, **beste edozein arazo mota gainditzeko indarrak** dituztela ikusi dute. Pandemia mundial baten bi hilabeteko konfinamendua eta jarduera ekonomikoaren etendura ezinezkoa zirudien arren, gertatu egin da, eta baita gainditu ere (momentuz). Beraz, orain prest sentitzen dira, beste edozein ezustekori aurre egiteko.
- Beti ere **aprobetxatu daiteke denbora edozein aukera lana aurreratzen joateko.** Nahiz eta etxean egon, eta lokalaren obra bertan behera egon, beti aurkitu daiteke egin beharreko lanen bat. Eta bestela, bezeroekin harremanak mantentzen, edo atentzia erakartzeko ekintzak pentsatzeko.

#### **4.2.2. Gozoan gozotegia**

Gozoan gozotegia 2020an EMEKIN programaren bidez ahizpak diren bi emakume ekintzailek sortu berri duten gozodenda eta kafetegia da, Donostiako erdigunean kokatzen dena. Gozoan gozotegiak etxeko postre tradizionalak eskaintzen ditu, kontserbagarririk eta kolorazterik gabeko bertako produktu naturalekin egindakoak.

#### Ekintzaileen formakuntza eta ibilbide profesionala

Fundatzailetako bat barnealdean dekorazioa eta diseinuan zen aditua, kurtso eta formakuntza ezberdinak izanik. Eta, 18 urte zituela, dekorazio eta eraikuntza negozio propio bat sortu zuen, 20 urtez bertan lan eginez. Bestalde, bere ahizpa den beste fundatzailea, estetika eta edertasunean zen aditua, bere estetika zentro propioan ere lan eginez.

Txikiak zirela, euren ama kafetegi baten jabe zen, eta bertatik ikasi zuten txikitatik gozogilearen lanbidea.

#### Ekintzailetza prozesua

2008ko krisialdi ekonomikoa dela eta, bi ahizpen negozioak okerrera joan ziren. Geroz eta bezero gutxiago zituzten, batez ere dekorazioko negozioan; izan ere, bezero batek kontratatutako zerbitzua ordaindu gabe uztearekin bakarrik, milaka euroko galerak ekartzen zituen. Beraz, sektorez aldatzea erabaki zuten, "eraberritzea ala hil", eta txikitatik etxean ikusi zuten sektorerara jo zuten: gozogintza. Horrela, bezeroen dirua zuzenean eta azkar jasotzeko aukera zuten; ogia erosterakoan momentuan bertan ordaintzen da, zor handietan arriskatu behar gabe.

Beraz, Bartzelonara joan ziren, bertan ostalaritza eta gozogintzaren arlo ezberdinetako (txokolatea, ezkontzetako zerbitzua, ogigintza, ...) inguruko hainbat formakuntza jasotzera.

Ezagun baten bitartez, EMEKIN programaren berri izan zuten. Bi ekintzaileen aurreko negozioak, inoren laguntzarik gabe sortu zituzten, zailtasun asko izanik bidetik, alde batetik, ekintzailetzaren arloko ezjakintasunagatik, eta bestetik emakume izateagatik. Izan ere, ikusi zuten inbertitzaileen munduan ez zegoela ezta emakume bakar bat ere. Eta gainera, dekorazioko enpresaren buru bezala eraikuntzaren batera bertaratzean ere, ez zuten seriotasunez hartzeko. Horregatik emakume ekintzaleentzako programa bat, eta hura babesten zuen emakume zuzendari eta profesionalen elkarte bat zegoela jakin zutenean, ez zuten zalantzarik izan kontaktuan jartzeko.

Lokalaren bilaketarako, argi zuten Donostiako erdigunean kokatutako eta ostalaritzarako egokitutako lokal bat nahi zutela. Beraz, Donostiako erdigunean lokal bat eta alde zaharrean beste bat alokatu ostean, obrei ekin zieten.

## Enpresaren profila

Gozoan gozotegiak etxeko postre tradizionalak eskaintzen ditu, kontserbagarririk eta koloranterik gabeko bertako produktu naturalekin eginak. Bezeroei lehenagoko postreen zaporea ekarri nahi diete gogora, betiko errezetak bertako kalitate hobereeneko lehengaiekin eginez: Gipuzkoako baserrietako arrautzak, Nafarroako behi esnea, Reineta sagarrak, ... Gainera, txokolate eta mermelada gehigarriak ere bertan egiten dituzte, fruta pieza ekologikoak erosiz eta eskuz eginez gainontzeko prozesua. Izan ere, emaitza onak lortu nahi badira, kalitatezko lehengaiak erabili behar dira.

Denetariko bezeroak dituzte, izan ere, igarobide handiko kalean egonik eta gainera, merkataritza gunen baten irteeran, mota guztietako jendea pasatzen da bertatik. Hala ere, harrituta geratu dira bezeroen zati handi bat jubilatutako baitira; asko izan dira bertara sartu direnak, lehengo etxeko postreen usainak erakarriak. Gainera, azkenaldian, jendearen jateko ohiturak aldatzen ari dira pixkanaka: geroz eta janari prozesatu gutxiago jan, eta bertako produktu naturaletara jotzen dute kontsumitzaileek. Fundatzaileek diotenez, ez da moda kontua besterik ez, baizik eta osasunaren ikuspuntutik aspaldi beharrezkoa zen aldaketa baizik. Geroz eta jende gehiago dago alergia eta intolerantziak pairatzen dituztenak, eta horien zati handi bat, lehengaiei botatzen zaizkien gehigarri eta kontserbanteen eraginez da. Beraz, horregatik uste dute bezero asko izango direla beraien gozogintza naturalera joko dutenak.

Beste bazkide mota bat, kooperatiba ekologikoak dira. Gozotegi dendarekin kontaktuan jarri ziren hauen zerbitzuak kontratatu ahal izateko, baina momentuz oraindik ez dira elkarlanean hasi.

Negozia ireki berri, sei langilerekin kontaktzen dute, batzuk obradorean lanean eta besteak berriz bezeroei arreta emanaz. Hala ere, irekitzeko prest dagoen beste lokal bat dute Donostiako alde zaharrean, honako hau kafetegi zerbitzua ere baduena. Beraz, laster langile plantilla handitu egingo da.

## Covid-19 birusak eragindako konfinamenduan zehar izandako jardura

Gozoa gozotegiko ekintzaileei ere, Covid-19 birusak eragindako konfinamenduak bete betean jo die lokalaren egokitzapenerako obretan ari zirela, beraz, ezer gutxi zuten aurreratu ahal izateko. Hornitzaileekin jadanik kontaktuk eginak zituzten, eta baita eskaerak ere. Eta publizitate arlotik ez dute ekintzarik egiteko asmorik, dendaren irekiera ahoz aho zabaltzeko intentzioa baitute.

Beraz, konfinamenduan zehar ezin zuten itxialdia bukatzeko itxarotea zen beste ezer egin.

Laguntzei dagokionez, aurreko kasuko ekintzaileei gertatu zaien bezala, ezin izan dute inongo laguntzarik eskatu; izan ere, enpresa eratu gabe zegoenez eta IFZ-a falta zitzaienez, ez zuten laguntzak eskatzeko eskubiderik.

## Deseskaladan zehar izandako jarduera

Maiatzean, berriz ekin zioten lokalen obrari, eta ahalik eta denbora gutxien galtzeko, obra langileak sistema elektrikoa eta iturgintza osoa aldatzen zuten bitartean, fundatzaileak arduratu ziren egunero lokalaren garbiketari. Aldi berean, hornitzaileen makinaria eta lehengaiak jasotzen hasi ziren, eta biltegia antolatzen hasi ziren.

Ekainaren hasieran izan zen lokalaren irekiera, eta harez geroztik, etengabe aritu dira lanean, egunero lokalera gerturatzeko diren bezero pila jasoz. Hala ere, negozioa oraindik ere gehiagora joango dela sinesten dute. Izan ere, bulego askoko zonaldea izanik, lan jardunaldiak berraktibatzen direnean bezero gehiago izango dituzte, euren gosaria erostera joango direnak. Berdina gertatzen da turistekin; udarako denboraldiko turista edo bisitariak normaltasunera itzultzen direnean, askoz jende gehiago jasoko dute. Gainera, momentuz aktibatu gabe dituzten beste lan esparru batzuk dituzte: kafetegia, ezkontza eta ekitalditarako zerbitzua, hotelekin elkarlana, kooperatiba ekologikoa, ... Lanez gainezka dabilta ireki berri duten lokalean, beraz, bertako lan martxa lasai hartu nahi dute, eta behin lan ohiturak hartuta, langile gehiago bilatzen hasiko dira euren proiektu guztiei heldu ahal izateko.

## Egoera honetatik ateratako ikasketak

- **Kristalezko sabailaren errealitatea.** Lan, enpresa, eta inbertsioen munduan, mailak igotzen ahala, geroz eta emakume gutxiago ikusten dira lanean. Garrantzia handiko ardurak dituzten lanpostuak gizonez daude beteak. Eta batez ere diru kantitate handia suposatzen duten esparruetan.
- **Bezeroek asko baloratzen dute produktuaren jatorria eta ekoizpen prozesua.** Geroz eta jende gehiago da lehengai natural eta bertakoak bilatzen dituenak, duela gutxi arte gehiegi kontsumitzen ziren produktu ultra prozesatuen ordez.
- **Konfiantza eta gertutasuna giltzarri dira bezeroen fideltasuna lortzeko.** Bezeroen harremanarekin, lehengaien jatorriarekin gertatzen den antzeko gauza bat gertatzen da: geroz eta gehiago baloratzen da gertuko zerbitzu pertsonal bat, masa merkatuari zuzendutako eskaintza globalizatuak baino.
- **Egoera ilun batetik, irekitze motibatzaile eta indartsu batera joan dira.** Pandemian zehar bizitako egoera eta hartu behar izaniko erabaki zailek, lan talde ona egiten dutela berretsi die, negozioarekin aurrera jarraitzeko indar handiagoak emanez. Horrela, gogo handiekin ekin diote irekierara, bezeroen aldetik oso erantzun ona lortuz.

### **4.3. Tutoretza eta jarraipen fasea:**

Marko teorikoan aipatutakoa berretsiz, tutoretza edo jarraipen fasean, behin enpresa plana eginda martxan jartzen dira proiektuak, Jarduera Ekonomikoen Gaineko Zergan inskribatuz. Puntu honetatik urtebetera, EMEKIN programaren babesa izango du, enpresaren eboluzioa aztertuz epe honetan.

Fase honetako tutoretzaren helburu nagusiak proiektuaren lehen hilabeteetan sortuko diren zalantza, kezka, beldur eta ziurgabetasunak argitzen saiatzea eta emakume ekintzailea kudeaketa gaietan formatzea dira.

#### **4.3.1. Datu orokorrak**

50 enpresetatik, 14 aurkitzen dira hirugarren fase honetan; hau da, negozioaren lehenengo urte horretan, jadanik zaila eta ziurgabea den egoera batean, bat-batean krisi sanitarioarekin aurkitu zirenean. Horien artean, hauek izan dira ateratako datuak:

- Jarduera mailari dagokionez, %85,7-ak normalean baina aktibitate txikiagoa izan du. Bestalde, gutxiengoak (%7,15) normaltasuneko lan kantitate berdina mantendu du, eta, ehuneko berdinarekin (%7,15) normalean baino jarduera maila handiagoa izan du.
- Lanaldi motari dagokionez, gehiengoak (%50) telelanaren bidez jarraitu du jarduerarekin. Bestalde, gehiengo oso handi batek ere (%42,85) bertan behera izan du jarduera; eta azkenik, %7,14-ak, telelana eta lanaldi presentziala konibatzen dituen lanaldi mota batean.
- ABEEE-ei (Aldi Baterako Enplegu Erregulazioko Espedienteak) dagokienez, %16,67 besterik ez baliatu da aukera honetaz, langile-plantillaren kostuak murrizteko helburuarekin.
- Konfinamenduan zehar, %28,57-ak besterik ez jarraitu du bezeroekin harremanetan, ekimen ezberdinak eginez:
  - Horietatik, %100-ak egoerari moldatutako eskaintza eta deskontu ezberdinak egin dituzte.
  - %75-a sare sozialez baliatu da bezeroekin harremanetan jarraitzeko, eta ekimen ezberdinen burutzeko.

Baina, harriztekoa da %71,42 handi batek ez duela inongo harremanik mantendu bezeroekin 2 hilabetez.

- Aukera berriei dagokienez, %16,67-ak bakarrik negozio hobi edo eskaintza berriak antzeman ditu:

- Fase honetako negozioek aurkitu duten aukera berri bakarra online salmenta izan da; plataforma ezberdinak erabili dituzte bere zerbitzuak eskaintzeko, deskontu berriak sustatzeko, bere enpresaren berri emateko, .... horrela jarduerarekin aurrera jarraituz edota bezero potentzialak ezagutuz.

Hala ere, %83,33 handi batek ez du inongo aukera berririk antzeman konfinamendu egoeran.

- %78,57-a laguntza mota ezberdinetaz baliatu da osasun-krisialdian zehar pairatutako egoera ekonomiko eta komertzial txarrari aurre egiteko.
  - Laguntza motei dagokienez, gehiengoak (%72,7-a) laguntza ekonomikoak erabili ditu. Gutxi batzuk besterik ez erabili dituzte beste motatako laguntzak (formakuntzak %18,1, zerga-arlokoak %9, ...)
  - Laguntza erabiliaren artean, marko teorikoan azaldutako asko agertu dira: elkargi, inplantalariak, lanbide, ... Baina badaude batzuk ez direnak aurreko atalean barneratu: bankuei eskatutako kredituak, mutuaren bidez kudeatutako laguntzak, herri ezberdinetako udaletxeek eskainitakoak, kontsumoaren sustapen bonoak, ...
  - Laguntzen berri izateko moduari dagokionez, gehiengo handienak (%42,75-ak) ASPEGIko web-orri edo newsletter-en bidez informatu da. Gainontzekoak: %23-a bilaketa pertsonalaren bidez, %15-a prensa bidez, eta %7-a sare sozialen bidez. Beste batzuk: aholkularitza zentrotatik, SPRIIren newsletterra, ...
  - Hala ere, laguntzetan hainbat gauza izan dira faltan izan dituztenak: %46,15-a laguntzetarako sarbidea eta prozesua errezagoa izan beharko litzatekela uste dute. Beste %38,46-ak, berriz, pentsatzen du laguntza jaso ahal izateko irizpide gutxiago bete beharko liratekela. Agertu diren beste iritzi batzuk: Denbora gehiegi hartzen zutela laguntzen kantitatea eskuratzeko, laguntzen erabilgarritasuna ez zen guztiz handia, ...
  - Bere osotasunean, laguntzak erabili dituzten erabilgarritasun batazbesteko puntuazioa 7,27 izan da.
- Bestalde, %21,43-a txiki bat geratu da laguntzak erabili gabe. Horren arrazoi nagusia negozioek edo ekintzaileek ez zituztela laguntza jaso ahal izateko bete behar ziren irizpideak betetzen izan da. Beste batek, komentatu du baja kobratzen egoteagatik, bi hilabetez negozioa itxita izateagatik ospitalean ingresatua egon den bitartean, laguntza ekonomiko guztiak ukatu dizkiotela.
- Azkenik, deseskalada garaian izandako jardueraren berraktibazioari dagokionez, %100-a bueltatu da lanaldira: %92,8-a oraindik normaltasunean zuten jarduera mailara iritsi gabe; eta %7,2-a besterik ez iritsi da normaltasuneko jarduera mailara.

### 4.3.2. Ming Da Consulting

Ming Da Consulting 2019an EMEKIN programaren bidez sortu zen nazioarteko enpresa aholkularitza da, Donostiako DEUSTO Unibertsitate Innogune espazioan kokatuta. Espainiako eta Txinako bezeroei laguntzen die, bi noranzkoetan, negozioak arindu eta sendotzeko, aldean arteko komunikazio hurbila eta arina ziurtatuz eta proiektuak gauzatzen lagunduz. Ikus <https://mingdaconsulting.com/> xehetasun gehiagorako.

#### Ekintzailearen formakuntza eta ibilbide profesionala

Ming Da Consulting-eko fundatzaileetako bat, eta azterketa hau egin ahal izateko elkarrizketatua, filosofia ingelesean lizentziatua da Suzhouko Unibertsitatean, Jiangsu probintzian, Txinan. Bertan hasi zen 2006an txinerako irakasle lanetan, eta handik gutxira, negozioetako hizkuntza, kultura eta protokolo txinatarrak irakasten zituen Discover Mandarin akademia sortu zuen, 30 bezero inguru zituena, gehienak Amerikako eta Europako enpresetako zuzendari atzerriratutak.

2010-2012an, gaztelania ikasten hasi zen Donostian, eta Shangaiako euskal enpresa bateko ordezkari gisa lan egin hasi zen.

#### Ekintzailetza prozesua

2019an, Ming Da Consulting-eko proiektuari ekin zion.

Hasieran, maiatzetik uztaile bitartean, Txinarekin harreman komertzialak zituzten enpresak bisitatu zituen, haien egoera nolakoa zen eta egon zitezkeen beharrak ezagutzeko. Uztailean EMEKIN programarekin hasi zen, eta bertan, lan-, zerga- eta kontabilitate-aholkularitzako gaietan ere bideragarritasun- eta laguntza-azterketa egiten lagundu egin zioten.

Urriaren enpresa sortzeko izapide guztiekin hasi zen EMEKINeko aholkulariaren laguntzarekin, eta bestalde, Innogunen (Deustoko Unibertsitateko enpresen azeleragailua) bulego bat lortu eta bertan jarduerari hasiera eman ahal izateko proiektua aurkeztu zuen: Proiektua onartua izan zen, eta bertako coworking gunean dago gaur egun.

Abenduan legez eraturta eta jarduera ekonomikoetan alta emanda zegoen jadanik, beraz, jarduerari hasiera eman zion.

EMEKIN eta Innogune proiektuko zerbitzuetako laguntzaz gain, Donostiako Sustapenak egoitza soziala Donostian duten enpresa berriei ematen dien laguntza ekonomikoetaz ere baliatu zen.

## Enpresaren profila

Ming Da Consulting, Euskadiko eta Txinako enpresen arteko komunikazioa hobetzeko helburua duen enpresa aholkularitza da, horretarako, hainbat zerbitzu eskainiz: enpresak erosteko laguntza, bazkideak bilaketa eta Joint Venturees kudeaketa, hornitzaileen kudeaketa, marketing- eta salmenta-jarduerak, azoketan parte hartzea, eta abar. Beraz, orokorrean, enpresa bezeroari laguntza integrala ematea.

Ming Da Consulting-en helburu publikoa Txinarekin harreman komertzialak dituzten edo izan nahi dituzten euskal enpresak dira, eta baita alderantziz ere, hau da, Euskal Herrian dauden enpresa txinatarrak.

Euren bezeroak, gehien bat enpresa txiki eta ertainak dira, bereziki honako sektore hauetan dihardutenak: ekipo-ondasunen fabrikazioa, auto-mozioa, trenbidea, sektore medikoa, elektronikoa, galdaketa, forjaketa eta mekanizatuak.

Txinako merkatu aztertzen dute uneoro munduan zehar kokatzen diren beste 10 aholkulariekin batera:

- European (2)
- Suzhoun (4)
- Shanghai (3)
- Donostian (Ming Da Consulting)

Horretaz gain, beste langile batzuekin ere kontaktzen dute:

- Bi Projects Manager, espainiar eta txinatar nazionalitatearekin, 25 eta 15 urte baino gehiagoko esperientzia dutenak Txinako aholkularitza, finantza, eta administrazio-kontseiluetan.
- Bost ingeniari txinatar, 10 urte baino gehiagoko industria-esperientzia dutenak eragiketetan, ingeniartzan, kalitatean eta hornikuntza katean.

## Covid-19 birusak eragindako konfinamenduan zehar izandako jarduera

Lan jardueraren zati batekin aurrera jarraitu ahal izan dute, baina, ezin izan dituzte zeregin garrantzitsuak burutu, izan ere hauek bidaiatzea eta bezeroekin fisikoki egotea baitakarte. Martxoan Txinara hiru asteko bidaia bat egiteko asmoa zuen, bezero diren enpresari txinatarrekin elkartzeko. Eta oraindik ere ez daki noiz egin ahal izango ditun bidaia horiek. Euskadin ere, enpresa eta erakunde ezberdinekin aurrez aurreko asko izan dira pendiente geratu zaizkionak.

Beraz, konfinamenduko hilabeteetan zehar, beste la mota batzuk aurreratzeko aprobetxatu dute. Etxetik egin daitezken proiektu txikietan eta marketin-jardueretan zentratuta egon da denbora honetan, enpresa sustatzeko eta bezero potentzialak ezagutzeko estrategiak diseinatuz.



Halaber, euren burua ezagutzera emateko hainbat elkarrizketa egin dituzte Gipuzkoako egunkari eta blog ezberdinetan: Diario Vasco, Noticias de Gipuzkoa, SPRI, Deustoko ekintzailatza ... Gainera, enpresaren blog propioan ere hainbat artikulua informatibo idatzi ditu, Txinako enpresen egoera eta neurrien inguruan informazio aktualizatua eskainiz.

Txinako kolaboratzaileekin ere koordinatuta egon da, Euskadirekin harreman komertzialak izan nahi dituzten enpresa txinatarren aukerak bilatzeko.

Hala ere, argi dago ez dela batere erraza izan telelana etxeko zeregin eta bizitzarekin bateratzea. Batez ere, haur txikiak izateak, asko zailtzen baitu aldi berean bi zereginetara (edo gehiagora) egotea.

Bestalde, egindako lanaren kalitatea ere ezin da berdina izan, esaterako, aurrez aurre egin beharreko bilerak telekonferentzia bidez eginez. Izan ere, ez baita berdina pertsonalki ezagutu edo pantaila baten bitartez; konfiantza funtsezkoa baita negozioetarako.

Laguntza ekonomiekoei dagokienez, Donostiako Udaletxearen Donostiako Sustapenak 2019tik gaur egun arte sortutako enpresa berrien sendotzea sustatzeko diru-laguntza jasotzeko zain daude; zeinek altxortegiaren zati bat aportatzen dizun.

#### Deseskaladan zehar izandako jarduera

Mugikortasun osoa dagoen arte, bai nazionalki eta baita internazionalki ere, Ming Da Consulting ezingo da %100-era egon. Hala ere, pixkanaka, fase berrietan agertzen diren neurriek lan egiteko modua errazten ari dira. Adibidez, bilera txikiak kafetegietan aurrez aurre egiteko aukera.

Gainera, etxeko egoera eramangarriago egiteko ere, laguntza handiko izan da umeak kalera atera ahal izatea; horrela, haurrak paseatzen dabiltzan bitartean, etxeko eraginkortasuna handitu egiten da aldi berean.

#### Egoera honetatik eramandako ikasketak

- **Telelana, haur txikiak etxean izanda, ez da bat ere eraginkorra eta eramangarria.** Nahiz eta bulegoan egiten den jardueraren zatirik handiena ordenagailu bidez izan ere, ezin da suposatu etxean laneko eraginkortasun berdina lortuko denik; distrakzio gehiago egoteaz gain, ardua gehiago ere badaude: etxeko txikiak zaindu, eskolako lanekin lagundu, otorduak prestatu, ...
- Halaber, **online plataforma** ezberdinen bitartez egindako konferentziak, webinarrak edota bilerak **indartuak ikusi dira**. Baliteke honek aldaketa bat ekartzea hemendik aurrerako lan egiteko moduan, bilera gutxiago eginez, eta garai digitalizatuan sartzen hasiz.
- **Nahiz eta alarma egoeran egon, ekintzaile bat ezin da geratu:** beti daude gauzak egiteko, ezagutzera emateko ekintzak eta bezero berriak erakartzeko ekimenak egiteko.



### **4.3.3. Usoa Moda Infantil**

Usoa Moda Infantil 2019an EMEKIN programaren bidez sortu zen haur moda denda bat da, Donostiako zentroan kokatuta. Etxe ezberdinen umeentzako arropa eta osagarriak eskaintzen ditu, kalitate eta prezioaren harreman onean. Ikus <https://usoa-moda-infantil.negocio.site/> xehetasun gehiagorako.

#### Ekintzailearen formakuntza eta ibilbide profesionala

Usoa Moda Infantil-eko fundatzailea, eta azterketa hau egin ahal izateko elkarrizketatua, 37 urte Idazkaritzako Goi-mailako Gradua bat egin zuen CEBANC profesionalen prestaketa zentroan, Donostian. Gradua bukatzerakoan, 20 urterekin, Donostiako arropa denda eta frankizia ezberdinetan hasi zen lanean saltzaile gisa; gehien bat umeentzako eta emakumeentzako arropa dendetan. Horrela 15 urte igaro eta gero, Normandie Moda Infantil frankizian lanean zegoela, bere arropa denda propioarekin ekiteko ideia zain zuen.

#### Ekintzailtza prozesua

Aurretik azaldu bezala, ekintzaile honek zortzi urte (2011tik 2019ra) zeramatzan lanean haur moda denda ezberdinetan, momentu horretan lanean ari zen frankiziak itxiko zuela jakin zuenean. Beraz, Usoa Moda Infantilek frankiziaren lokal berdina mantenduz, bere denda propioa ireki nahi zuen. Hala ere, marka hornitzaileak aldatu nahi zituen, merkeagoak ziren baina kalitatea mantentzen zuten hornitzaileak bilatuz, bai eta material jasagarriekin egindakoak.

Beraz, behin negozio ideia izanda, Gipuzkoako Merkatarien Federaziora jo zuen aholkularitza bila, eta bertan EMEKIN programara bideratu zuten. Bertan, ohiko prozesua jarraitu, eta hainbat laguntza jaso zituen: Eusko Jaurlaritzaren diru-laguntza emakume ekintzaileentzat, Lanbideren diru-laguntza lokalaren alokairuarentzako, eta, Donostia Sustapeneko ekintzailtza laguntza.

Maiatzean, ekintzaileak bigarren semea izan zuen, baina etxean babes handia du, izan ere, aita da seme-alabetaz arduratzen dena. Lehenengo hilabeteak etxean igarota, eskaera guztiak egiten hasi zen. Uztailan lokalaren alokairua ordaintzen hasi zen, eta abuztu bukaeran ireki zuen denda.

#### Enpresaren profila

Usoa Moda Infantilek haur moda eskaintzen du, etxe ezberdinen 0-11 urtera bitarteko umeentzako arropa eta osagarriak eskaintzen ditu, kalitate eta prezioaren harreman onean. Elkarlanean dabilen etxe gehienak nazionalak dira (Bartzelonakoak gehien bat), Portugaleko beste hornitzaile gutxi batzuk izanda ere.

Hainbat multi-markekin egiten du lan, izan ere, jasagarriak diren oihalekin egiten du lan: kotoi organikoa, lehengai birziklatuak,...

Bezeroak gehienak Donostiakoak dira, probintziako bezero asko izanda ere. Eta denboraldi altuko garaietan, atzerriko bezero puntualen bat izanik ere. Adina eta generoari begira, bezero gehienak ama gazteak izaten dira, seme edo alabentzako arropa bila. Hala ere, jaioberrientzako opariak egiteko aukera dela eta, mota guztietako bezeroak gerturatzeko dira: aitona-amonak, jende gaztea, heldua, ...

Momentuz, dendan langile bakarra dago, fundatzailea. Hala ere, noizbait fakturazioa eta lan karga handitzen bada, ez du baztertzeko beste saltzaile bat kontratatzeko aukera.

### Covid-19 birusak eragindako konfinamenduan zehar izandako jarduera

Konfinamenduan zehar, dendaren aktibitatea bertan behera geratuz zen. Hala ere, ekintzaile honek iniziatiba ezberdinetan parte hartu zuen, bezeroekin harremanetan jarraitzeko helburuarekin. Esaterako, Instagram eta Whatsapp bidez, denboraldi berriko produktuak zabaldu ditu sareetatik, horrela bezeroek salgaia ikusi eta enkarguak egin ahal izateko.

Bitartean, osasun krisiari ekonomikoki aurre egin ahal izateko, laguntza ezberdinetaz ere baliatu da; izan ere, aurre egin beharreko gastu asko zituen: lokalaren alokairua, autonomoetan inskribatua egoteagatik ordaindu beharreko tasa, hornitzaileak, ...

Alokairuari dagokionez, errentariak apirila eta maiatzeko errenta erdia bakarrik kobratu zizkion. Eta Lanbideko diru laguntzekin batera, alokairuaren beste zati bat ere estaltzea lortu zuen. Bestalde, Lanbide bitartez ere, Autonomoen Gizarte Segurantzaren ordainketa atzeratzea lortu zuen ere. Laguntza guztiak Gipuzkoako Merkatarien Federazioaren bitartez kudeatu ditu.

Gainera, hornitzaileak oso jarrera egokia izan dute. Martxorako enkargatu zituen salgai guztien ordainketak atzeratu dizkiote, denda ireki eta normaltasunez hasi den arte.

### Deseskaladan zehar izandako jarduera

Maiatzaren 4ean, arropa denda ireki zuen, goizeko ordutegiarekin eta aurretiko hitzorduen bidez. Lehenengo egunetan, gainezka egin zioten bezeroek, eta asko ezin izan zituen artatu; izan ere, lehenengo fasean saltzaileko bezero bakarria egon zitekeen denda barruan, eta langile bakarria zegoenez lanean, bezero erritmoa nahiko motela zen.

Maiatzaren 11tik aurrera, arratsaldez irekitzen ere hasi zen, bezero guztiei arreta eman ahal izateko. Baina hala ere, bezero asko ziren kanpoan itxaroten geratzen zirenak oraindik ere. Horrela, segituan berreskuratu zuen salmenten erritmoa, bai eta gaintitu, hilabete bakarrean, egoera normal batean hiru hilabetetan izango lituzken salmentak izanez.

Gainera, Donostiako Sustapenaren "Donostia Marken Plaza" ekimenari esker, salmentak oraindik gehiago hazi dira; bezeroek 14€ ordainduz, 20€-ko balioa duten bono bat lortzen

dute, ekimenean parte hartzen duten komertzioetan trukatu ahal izateko. Horrela, komertzio horrek, bezeroaren 14€-ak kobratzen ditu, eta 20€-tara iritsi arte falta diren 6€ horiek Donostiako Udalak finantzatzen ditu, dirua hiru egun balioudunetan ingresatuz komertzioen kontu korranteetan. Komertzio txikiak sustatzeko helburua duen ekimen honek, oso emaitzak izan ditu kasu honetan; izan ere, komertzio bakoitzak 80 bono besterik ez zituen salgai, eta bereak egun bakarrean bukatu ziren denak. Beraz, horrek esan nahi du, bonoen bidez 1.600€-ko salmentak izan dituela.

#### Egoera honetatik eramandako ikasketak

- **Jendearen kontsumo jarrerak pixka bat aldatu** dira. Konfinamendua hausnarketa garaia izan da, eta kontsumitzaile askok auzoko komertzio txikiekin enpatizatu eta tokiko negozioien kontsumoaren inguruan apustu egiten hasi dira.
- Oso garrantzitsua da **betiko bezeroekin bi norabideko harremana** mantentzea. Hau da, negozioaren aldetik, zerbitzu on bat eskainiz eta tratu jator bat izanez gero, ondoren bezeroek jasotakoa bueltan eman, eta fideltasun eta babesarekin ordaintzen dizute.
- **Egoera “katastrofiko” bat kudeatzea.** Hasierako pesimismo guztia bizitzako arlo guztietan (langileen egoera, galera ekonomikoa, familiaren osasun egoera, ...), konzientziario bilakatu da; egoera denborarekin eta pazientziarekin hartuz, hausnarketa sakoneko garaia izan da eta., hainbat gauza positibo ekarriz gure bizitzetara.

#### **4.4. Egonkortze eta heldutasun fasea**

Eta azkenik, EMEKIN programaren kanpo geratzen den laugarren fase honi “egonkortze fasea” deituko diogu. Izan ere, ekintzailetzaren bidaia hasi besterik ez dute lehenengo urtean zehar, EMEKINeko aholkularien babesa eta laguntza izanez edozein arrisku, ezusteko, eta erabakiren aurrean. Baina behin lehenengo urte hori gaindituta, ekintzailetzaren bidean euren kabuz ekiten hasten dira, pixkanaka merkatuan egonkortze maila handiagoak lortuz.

##### **4.4.1. Datu orokorrak**

50 enpresetatik, 18 aurkitzen dira laugarren fase honetan; hau da, negozioaren egonkortze prozesuan. Jadanik EMEKINeko lehenengo tutoretza urte hori gaindituta, orain pixkanaka merkatuan “bakarrik” ari dira jarduten, euren posizioa bilatuz, egonkortzeko eta segurtasunez jarduteko helburuarekin. Fase honetako enpresei, behintzat, esperientzia eta segurtasun handiagoarekin harrapatu die osasun krisia.

- Jarduera mailari dagokionez, %94,4-a normalean baina aktibitate txikiagoa izan dute. %5,6 txiki batek normaltasuneko lan kantitate berdina izanik.
- Lanaldi motari dagokionez, %38,78-ak bertan behera izan du jarduera; %11,11-ak, berriz, normaltasunez jarraitu du jarduerarekin modu presentzianean lan eginez; eta, bestalde, espresen erdia (%50) izan da telelanaren bidez ekin diona lanaldiari.
- ABEEE-ei (Aldi Baterako Enplegu Erregulazioko Espedienteak) dagokienez, %5,8-a soilik baliatu da aukera honetaz, langile-plantillaren kostuak murrizteko helburuarekin.
- Konfinamenduan zehar, %72,22 handi batek jarraitu du bezeroekin harremanetan, ekimen ezberdinak eginez:
  - %57,14-a sare sozialetan egindako ekimen ezberdinen bidez.
  - %43,6-a egoerari moldatutako eskaintza ezberdinen bidez.

Baina, harritzekoa da %27,78 handi batek ez duela inongo harremanik mantendu bezeroekin 2 hilabetez.

- Aukera berriei dagokienez, %67 handi batek ez du inongo aukera berririk izan konfinamendu egoeran. Berriz, %33 txikiengoak negozio hobi edo eskaintza berriak antzeman ditu:
  - Bideo-deien bidez bezero berri potentzialekin harremanetan jarri, entregak egitea etxetara, online salmentak eta deskontuak, ...

- %67-a laguntza mota ezberdinetaz baliatu da osasun-krisialdian zehar pairatutako egoera ekonomiko eta komertzial txarrari aurre egiteko.
  - Laguntza motei dagokienez, gehiengoak (%92-a) laguntza ekonomikoak erabiltzen ditu. Gainontzekoen artean, gure lagineko %8-ak besterik ez erabili dituzte zerga-arloko laguntzak.
  - Laguntza erabiliaren artean, marko teorikoan eta aurreko faseko negozioen kasuan azaldutako asko agertu dira: elkargi, inplantariak, lanbide, ... Baina badaude batzuk ez direnak aurreko atalean barneratu: ICO bono sozialak, banku pribatuei eskatutako kredituak, Donostia Sustapeneko bonoak, ...
  - Laguntzen berri izateko moduari dagokionez, gehiengo handienak (%46,15-ak) instituzio eta elkarte ezberdinen sare sozialei esker informatu da, gehiengo handi batek ere (%37,5) bilaketa pertsonalaren bidez lortu behar izan du informazioa. Gainontzekoak: ASPEGIren web-orri eta newsletter-ei esker, prentsa, beste ekintzaile batzuekin hitz eginez, ...
  - Hala ere, laguntzetan hainbat hutsune aurkitu dituzte, aurreko faseko negozioek bezala. Erdiak baino gehiagok pentsatzen dute laguntzetara iristeko egin behar den sarbide prozesu guztia oso luzea eta konplikatu dela, eta gainera, laguntzak jasotzeko bete behar diren irizpideak oso zorrotzak direla, eta betetzeko zailak. Beraz, gutxi dira laguntzak bere osotasunean jasotzen dituztenak.
  - Orokorrean, laguntzak erabili dituzten erabilgarritasun batz besteko puntuazioa 7,5 izan da.
- Bestalde, %33-a handi bat geratu da laguntzak erabili gabe. Horren arrazoi nagusiak hauek izan dira: %83,3-a ez zituztelako laguntza jaso ahal izateko bete behar ziren irizpideak betetzen. Gainontzekoen artean, ugariak izan dira erantzunak: ez zituzten laguntzak behar, laguntza poltsaren presupuestoa bukatu zen, ez zituzten laguntzarik ezagutzen, ...
- Azkenik, deseskalada garaian izandako jardueraren berraktibazioari dagokionez, kasu honetan %76,4-a soilik bueltatu da lanaldira: %70,6-a normaltasunean zuten jarduera mailara iritsi gabe; eta %5,8-a besterik ez iritsi da normaltasuneko jarduera mailara. Gainontzeko %23,5-a berriz, ekainean oraindik jarduera bertan behera mantendu zuten.

#### **4.4.2. Egokisport eta Hegalak**

Hegalak kirol instalakuntza, Donostiako Udaletxea, Gipuzkoako Foru Aldundia eta Kirol Federazioaren "Hegalak Zabalik Fundazioa"-ren eskutik sortutako kirol- eta osasun-zentro bat da, Donostiako zentroan kokatuta. Jabetza publikoa izanik, hiru enpresaren elkargoa da instalakuntzaren kudeaketaz arduratzen dena, horien artean, Egokisport, 2009an EMEKIN programaren bidez sortu zen kirol egokitu zentroa. Ikus <https://www.hegalak.com/es/> xehetasun gehiagorako.

#### Ekintzailearen formakuntza eta ibilbide profesionala

Egokisporteko fundatzailea eta Hegalak-en kudeatzailea Jarduera Fisikoaren eta Kirolaren Zientzietako Graduan lizentziatua da, eta geroztik aurrera, gimnasio eta kirol-zentro ezberdinetan aritu zen lanean, kirol-koordinatzaile bezala, igeriketa irakasle bezala, ... Eta horrela, pixkanaka, kirolaren munduan murgiltzen hasi zen. Hemen, kirol egokitua ezagutu zuen, eta gauza asko hobetzeko zeuden esparrua ikusita, kirol egokituaren esparruan interesatzen hasi zen.

Federazioko kirol-egokitu sailean lan egiten hasi zen, eta hortik, profil berdineko beste bi lankideekin, alor horretan enpresa bat sortzeko aukera ikusi zuten. Beraz, 2009an Egokisport enpresa sortu zuten, hainbat gauzataz arduratzen zena: haurrentzako kirol eta aktibitate planak egin, sentsibilizazio kanpainak, errehabilitazio prozesuak, ...

2011an Donostian Hegalak deituriko kirol instalakuntza bat irekitzekotan zegoela ikusi zuten, kirol egokitua programan barneratzen zuena. Aukera polita antzeman zuten euren proiektua garatu ahal izateko, eta beste bi enpresa txikiekin batera, elkartu, eta kirol zentroaren kudeaketarako- konkurtsora hiru enpresen artean landutako proiektu bat aurkez, eta irabazi egin zuten. Horrela, 2012an Hegalak kirol zentroa kudeatzen hasi ziren.

#### Ekintzailera prozesua

Federazioan kirol-egokitu sailean lanean ari ziren hiru lankideek, esparrua ondo ezagututa, aukera polita eta interesgarria aurkitu zuten merkatuan. Beraz, elkartu, eta enpresa berri bat sortzea pentsatu zuten: Egokisport. Hirurek kirol eta ariketa fisikoaren arloan zeuden espezializatuak, beraz, ez zekiten zein pausu jarraitu behar ziren enpresa berri bat sortzeko. Orduan, Donostia Sustapenarekin eta Donostiako Udalarekin jarri ziren kontaktuan formakuntza eta diru-laguntza ezberdinak jasotzeko.

Gipuzkoako Foru Aldundira jo zutenean, EMEKIN programaren berri eman zieten, baina garai horretan bakarri 35tik gorako ekintzaileak besterik onartzen (beraiek orduan 28 urte zituzten). Eta egoera horretan, EMEKINeko koordinatzailea konturatu zen adina ez litzatekeela muga bat izan behar emakume ekintzaileak laguntzeko garaian. Beraz, enpresa proiektu honekin, adin muga ezabatu zuten gaur egun arte. EMEKINekin eman zituzten lehengo pausuak, gida-lagun izanik.



Lehenengo urtearen ostean, ASPEGIko bazkide egin ziren, eta bertan egora berdinean zeuden beste emakume, ekintzaile eta enpresak ezagutzeko aukera izan zuten, elkarren artetik kezka, zalantza eta esperientzietatik ikasiz. Bestalde, ASPEGIren bidez ere hainbat formakuntza eta hitzaldi jaso zituzten ekintzailetzaren inguruan. Eta gainera, enpresa berria ezagutzera ematen eta promozionatzen lagundu zuten, sare sozialen bidez, irratian....

Behin Egokisport martxan jarrita, Hegalak Zabalik fundazioaren berri izan zuten; Gipuzkoako Foru Aldundiak, Aldundiko Kirol Federazioa eta Donostiako Udaletxearen proiektua. Fundazioaren bidez, kirol instalakuntza berri baten kudeaketarako konkurtsoa zabaldu zen, eta Egokisportek aukera paregabea ikusi zuen beraien jardueran bertan garatzeko. Jakintza bazuten kirol egokitueta jadanik, programa eta jarduerak ezberdinak ezagutzen zituzten, baina ez zekiten nola eraman hain instalakuntza handiaren kudeaketa. Beraz, kontaktuak egiten hasi ziren: unibertsitateko lagun baten enpresarekin kudeaketa espezializatua eta GUREAKekin, pertsona desgaitasunen lan mundurako inkorporazioan adituak. Hiru espresek esperientzia handia eta ezagutza zabalak izanik bere esparrutan, hiruren sinergien bidez enpresa berri bat sortu eta Hegalak proiektuari erantzun bat emateko programa bat diseinatu zuten. Horrela, konkurtsoa irabazi, eta gunearen kudeaketarekin hasi ziren.

### Enpresaren profila

Hegalak kirol instalakuntzak gizarteratu nahi dituzten bi lore nagusi ditu:

- Irisgarritasuna eta inklusioa: pertsona eta bezeroen artean aniztasun handia dago, eta denok merezi dugu gure gaitaueni egokitutako kirol instalakuntza bat. Horregatik, Hegalak, desgaitasunak dituzten pertsonentzat egokituta dago, baina non egokitzapen hori unibertsala den edo guztientzako balio duen. Hasiera batean proiektuaren zalantza nagusietako bat eremu komunitario elkarbizitzan zen desgaitasuna zuten ea ez zuten pertsonen artean; izan ere, gizakiaren muga mentalak oso ugariak dira eta elkarbizitza ona ez izateko arriskua aurreikusi zuten. Eta beraien harridurarako, espazio komunitario (sarrera, igerilekuak, komunak, aldagelak, ...) elkarbizitza normaltasun osoz ematen zen. Beraz, gizakien aniztasuna eta inklusibitatea zabaltzen ari diren baloreak direla eta eredu direla esan daiteke.
- Osasuna: Ariketa fisikoa osasuneko ikuspuntutik egitea, gaixotasunen prebentziorako eta segurtasunez. Teknikari, fisio, eta mediku taldearekin batera, esfortzu probak, bilakaera azterketak, eta hainbat probetaz baliatuz, bazkideen osasunaren jarraipen pertsonalizatu bat egiten dute.

Bezeroen artean, 45 eta 65 adineko pertsonak dira gehiengoa, eta emakumeen eta gizonezkoen artean berdintasuna ematen da. Hauek Hegalaken bilatzen dutena ez da errendimendu altua, baizik eta aktibo mantendu, ariketa fisikoa kontrolpean, segurtasunez, eta jarraipen pertsonal batekin eginez. Bestalde, ebakuntza bat jaso baino lehen edo jaso eta gero, errehabilitaziora joaten dira bezero asko. Kirol-egokitu zerbitzua jasotzen duten dibertsitate funtzionala duten bezeroak, %20 eta %25 artekoak dira. Hala ere, mota

guztietako bezero motak dituzte, eskaintzen dituzten jarduerak ere oso zabalak eta anitzak direlako. Esaterako, igeriketa ikastaroetan, ume jaioberrietatik adindun pertsonak arte izaten dituzte.

Langile kopuruari dagokionez, 36 langileko plantillarekin kontaktzen dute, ardua eta lanpostu ezberdinetan banatuta: mediku bat, lau fisio, beste lau sorosle, bi pertsona harrera lanetan, bi administrazioan, kudeatzaile bat, eta azkenik, gainontzeko guztiak lehorreko eta uretako teknikariak.

Azken 8 urtetan, hau da, Hegalak kirol zentroa kudeatzen hasi zirenetik, Egokisporten jarduera bakarri Hegalaken kudeaketa izan da, lehengo langile guztiak kirol zentrorra inkorporatuz, kudeatzaile, edota teknikari bezala.

### Covid-19 birusak eragindako konfinamenduan zehar izandako jarduera

Martxoaren 13an udaletxearen mezu bat jaso zuten Donostiako kirol instalakuntza guztien itxieraz jakinarazten. Hurrengo egunean, alarma egoera zela eta jarduera guztiak bertan behera geratu eta konfinamendua hasi zen.

Lehenengo astean ABEEen (Aldi Baterako Enplegu-Erregulazio Espedientea) tramiteak kudeatzen ibili ziren, izan ere zalantzaz beteriko prozesua zen, eta ABEEak kudeatzeko plataforma kolapsatua zegon gehiegizko eskaerengatik. Alde batetik, langileen egoera kudeatu behar zuten, baina bezeroetaz ahaztu gabe. Konfinamenduan zehar alternatibaren bat eskaini behar zieten, izan ere, ez baikenekien noiz arte iraungo zuen egoerak. Beraz, hornitzaile batekin kontaktuan jarri, eta klase birtualak emateko aukera zabaldu zieten bezero guztiei, sarbiderako pasahitz batzuen bidez. Gainera, entrenamenduen diseinua egin eta bezeroei luzatu zizkieten ere.

Egoerak ez ziren ustekabeen harrapatu lanaren antolaketari dagokionez; izan ere, aurretik bazeuden digitalizazio prozesu batean murgilduta. Beraz, jadanik alternatiba eta tresna asko bazituzten diseinatuak. Hala ere, oraindik aktibatu gabe edo erabilera handirik gabe zeuden, eta konfinamenduak digitalizazio prozesu guztia azeleratzea ekarri du: bezeroak emailak jasotzera ohitu dira, erreserbak web-orriaren bidez egitera, ....

Errehabilitazio prozesuan zeuden bezeroekin, gertuagoko harremana mantendu zuten, beraiekin banan-banan telefonoz komunikatuz, jarraipen pertsonala egiteko eta ariketa pertsonalizatuaren bideoak bidaltzeko. Izan ere, hauek errehabilitazio prozesu baten erdian harrapatu zituen konfinamenduak, eta mugimenduan jarraitu behar zuten gorputzaren aktibitatea berreskuratu ahal izateko.

Ondoren, Hegalakeko teknikoak hasi ziren klase birtualak grabatzen, bazkideei bidaltzeko. Horrela, bakoitza bere entrenatzailea ikusita, gertuagotik sentitzen zituzten entrenamenduak.

## Deseskaladan zehar izandako jarduera

Zentrorra bertaratu ahal izan zutenean, langile guztiak joan ziren, kirol-instalakuntza dekretuko berriko neurrietara egokitzeko (segurtasun distantziak markatzera, higiene eta desinfekzioa, aforoak, ...). Eta ekainean, kirol zentroen irekiera baimendu zenean, zuzeneko klase eta entrenamenduekin hasi ziren, beti ere aforo egokia eta segurtasun neurriak betez.

Orain errealitate berrira egokitzen ari dira, izan ere, bazkide asko izan dira baja eskatu dutenak, eta baja guzti hauek tramitatu egin behar dira. Gainera, orain egoera ekonomiko berriaren argazkia ateratzen ari dira; plan ekonomiko eta aurrekontu bat zuten 2020rako, eta orain goitik behera aldatu behar da, bazkide gutxiago dituztelako, osasun zerbitzuak ez direlako burutzen ari, aforoak jaitsi dira beraz bazkide gutxiago sar daitezke momentu berdinean, .... Beraz, orain jaitziera ekonomikoa kalkulatu eta urte bukaerarako aurrekontu berri bat egin behar dute.

Bazkideei dagokionez, lehen azaldu bezala gehiengoa patologiadun pertsonal dira, jende heldua, ... hau da, arriskuko biztanleria. Hauetako askok, ekainan baja eman dute, eta udara nola pasako den ikusi nahi dute, pandemiaren eboluzioa jarraituz. Baina bestalde, ekainan kirol instalakuntzara bertaratu direnak, oso pozik egon dira zerbitzuarekin, segurtasun distantziaren markak eta desinfekzio neurriak oso argiak eta erosoak baitira. Hau da, oso seguru, babestuak eta zainduak sentitzen dira.

Pairatu dituzten zailtasun handiena, ziurgabetasuna izan da. Izan ere, ez dute lan handirik izan, baina ezjakintasunak ez die batere lagundu lana aurreratzeko garaian. Gainera, neurriak ez dira bat ere ez argi egon. Askotan fase batean sartu baino egun gutxi gatzuk lehenago ez zen jakiten zeintzuk izango ziren neurriak zehazki, eta horrela ezin zuren zentroa egokitu lehentasunez, denbora asko hartzen baitu horrek. Adibidez, igerileku baten prestaketa hainbat egun behar ditu: lehenik eta behin urez bete behar da, berotu, parametroetan sartu, analitikak egin, analitiken emaitzak jaso aste betera, ...

Covid-19 Laguntzei dagokionez, ez dute inongo laguntzarik jaso, ez daki iritsiko diren. Ez dituzte eskatu ez zaizkielako enpresaren irizpideetara egokitzen

Hauek kanon bat ordaindu hileroko (alokairua) eta eskatu dute egoera honetako desbio ekonomikoa baloratzea prezioa jaisteko. Apirilean bidali zuten baina oraindik esaten diete urte bukaerarako ez direla baloratzeko gai izango. Ordun, pazientzia. Udarako hilabeteak birmoldatze prozesua.

## Egoera honetatik ateratako ikasketak

- **Lanaren digitalizazioaren garrantzia.** Garai globalizatu eta informatiko honetan, geroz eta gutxiago burutzen da lan fisikoa, eta geroz eta gehiago internetek ematen dizkigun baliabideekin: datu baseak, plataforma digitalak, hodeia, sare sozialak, emaiak, .... Beraz, tresna hauen erabilera lanaren digitalizaziora garamatza, horrela datuen antolaketa, denboraren kudeaketa eta lanaren administrazio efizienteago eta errazago bat izateko.

- **Merkatua pertsonalizatorantz abiatzen ari da** pixkanaka. Masifikazioa eta tratu inpersonal eta generikoa albo batera utzi, eta gertutasuna geroz eta gehiago baloratzen hasi gara bezeroak. Horrela, komertzio txikien harreman pertsonalak garrantzia irabaziz.

## **4.5. Heldutasun fasea**

Aztertuko den azken fase honetan, heldutasun fasean aurkitzen diren enpresen erantzunak interpretatuko dira. Hauek, merkatuan bost urte baino gehiagoko esperientzia izanik, autonomia eta segurtasun nahikoarekin dihardute, euren jarduera ekonomia erraztasunez aurrera eramateko. Horretarako, ziurrenik bezeroen fideltasun handi batekin kontatuz.

### **4.5.1. Datu orokorrak**

50 enpresetatik, 18 aurkitzen dira azken fase honetan; hau da, negozioa ireki zutenetik, bost urte edo gehiago igarota, merkatuan jadanik egonkortasuna edukita, bezero plantilla fidel eta ohiko bat, eta, hasierako arazo guztiak gaindituta heldutasun fasean aurkitzen direnak.

- Jarduera mailari dagokionez, %83,33 normalean baina aktibitate txikiagoa izan dute. %11,11-ak normaltasuneko lan kantitatea izanik, eta %5,56 txiki batek, normalean baino jarduera maila handiagoa izanik.
- Lanaldi motari dagokionez, %27,78-ak bertan behera izan du jarduera; %11,11-ak, berriz, normaltasunez jarraitu du jarduerarekin modu presentzian lan eginez; bestalde, %38,9ak telelanaren bidez ekin dio lanaldiari; eta %16,7-ak berriz, telelana eta lanaldi presentziala konbinatzen dituen lanaldi mota batean.
- ABEEE-ei (Aldi Baterako Enplegu Erregulazioko Espedienteak) dagokienez, %27,7-a baliatu da aukera honetaz, langile-plantillaren kostuak murrizteko helburuarekin.
- Konfinamenduan zehar, %83,33-ak bezeroekin harremanetan jarraitu du, ekimen ezberdinak eginez. Horietatik:
  - %53,3-ak sare sozialetan egindako ekimen ezberdinak bultzatu ditu.
  - %60-ak egoerari moldatutako eskaintza eta deskontu ezberdinak eskaini ditu.
  - Beste %26,7-ak, normaltasunez jarraitu du bezeroekin harremanean.

Fase honetan, %16,7 txiki batek bakarrik erantzun du ez duela inongo harremanik mantendu bezeroekin bi hilabetez.

- Aukera berriei dagokienez, %44,44-ak negozio hobi edo eskaintza berriak antzeman ditu. Horietatik:

- %50-ak online plataformak erabili ditu bere zerbitzuak eskaintzeko, deskontu berriak sustatzeko, bere enpresaren berri emateko, horrela jarduerarekin aurrera jarraituz edota bezero potentzialak ezagutzuz.
- %37,5-ak, bezero berriak lortu dituzte lokalaren gertutasunagatik.

Hala ere, %55,56 handi batek ez du inongo aukera berririk susmatu konfinamendu egoeran.

- %38,8-a laguntza mota ezberdinetaz baliatu da osasun-krisialdian zehar pairatutako egoera ekonomiko eta komertzial txarrari aurre egiteko.
  - Laguntza motei dagokionez, denek erabili dituzte laguntza ekonomikoak. Eta gutxi batzuk bakarrik (%28,8) erabili dituzte zerga-arloko laguntzak.
  - Laguntza erabilien artean, marko teorikoan azaldutako asko agertu dira: elkargi, inplantalariak, lanbide, ... Baina badaude batzuk ez direnak aurreko atalean barneratu: Donostia Sustapeneko bonoak, mutuako laguntzak, ...
  - Laguntzetaz berri izateko moduari dagokionez, gehiengo handienak (%57,14-ak) bilaketa pertsonalaren bidez izan du laguntzen berri. Eta bigarren gehiengo handiena (%42,8) berriz sare sozialen bidez.
  - Hala ere, laguntzetan hainbat gauza izan dira faltan izan dituztenak: %71-ak pentsatzen du laguntzetarako sarbidea eta prozesua errazagoa izan beharko litzatekeela. %28,5-ak, berriz, laguntza jaso ahal izateko irizpide gutxiago bete beharko liratekeela uste dute.
  - Bere osotasunean, laguntzak erabili dituzten erabilgarritasun batz besteko puntuazioa 6,85 izan da.
- Bestalde, %61,11 handi bat geratu da laguntzak erabili gabe. Horren arrazoi nagusiak hauek izan dira: %54,5- ez zutelako laguntzaren beharrik, %45,5-ak ez zituztelako laguntza jaso ahal izateko bete behar ziren irizpideak; eta beste %10 berriz, ez zelako negoziaren beharretara egokitzen.
- Azkenik, deseskalada garaian izandako jardueraren berraktibazioari dagokionez, %88,8-a bueltatu da lanaldira: %61,1-a normaltasunean zuten jarduera mailara iritsi gabe; eta %27,78-a besterik ez iritsi da normaltasuneko jarduera mailara.

#### **4.5.2. Maitte Etxeko Janari Prestatuak**

Maitte Etxeko Janari Prestatuak, 2008an EMEKIN programaren bidez sortu zen jatetxe, kafetegi, eta janari prestatuen denda bat da, Lazkaon kokatuta. Etxeko plater tradizionalak eskaintzen ditu, KM0-ko produktu 100% naturalekin, sasoiko barietatea errespetatuz eta kontserbatzaile, koloratzaile eta gehigarririk gabe. Ikus <https://maitte.es/eu/hasiera/> xehetasun gehiagorako.

#### Ekintzailearen formakuntza eta ibilbide profesionala

Maitte Etxeko Janari Prestatuen fundatzailea, 16 urterekin hasi zen lanean, Derrigorrezko Bigarren Hezkuntzako graduatua lortu ostean. 18 urterekin sartu zen ostalaritza arloan lanean, eta 4 urte zerbitzari lanean pasa eta gero, sukaldean sartu zen. Jatetxe ezberdinetan ibili da, bakoitzean sukaldatzeko modu eta jaki ezberdinak ikasiz. Gainera, hainbat formakuntza ere jaso izan ditu sukaldaritzaren inguruan, eta noski, etxean ama eta amonarekin ikasitako guztia ere oso lagungarria egin zaio. Beraz, esan dezakegu, hein handi batean autodidakta dela, izan ere, beste sukaldari batzuei begira ikasi baitu.

#### Ekintzailetza prozesua

Hainbat urte ostalaritzan eta sukaldaritzan igaro ostean, aspalditik zituen ekiteko gogoak, baina ikusita ez zegoen formatu batean bururatu zitzaion: lokal bat non kafetegi eta jatetxea zerbitzua eskaintzeaz gain, etxera eramateko etxeko janari tradizionala eskainiko zuena. Horrela izan zuen marka propio bat, eta gainontzeko ostalaritza negoziotatik ezberdintzeko ideia.

GOIEKI-rekin (Goierriko Garapen Agentzia) zegoen diseinatzen negozioaren bideragarritasun plana, irratian izan zuenean EMEKIN programaren berri. Emakume ekintzaileentzako laguntza programa bat sortu berri zutela entzutean, GOIEKI-ren bitartez EMEKIN-ekin jarri zen kontaktuan, eta subentzioaren %100-ekoa jaso zuen lehenengo negozio ideia izan zen.

Negozioaren irekiera oso gogorra izan zen finantziario arlotik, izan ere, ez zituzten ia laguntza ekonomikorik jaso, eta dena diru propioetik eta kredituetatik lortu behar izan zuten. Lokala bilatzerako garaian ere, ez zen erreza izan, sukalde zerbitzua duten lokalek tximinia behar baitute. Tximinia hori lortzeko, eraikineko bizilagun guztien onospena behar da, kontratu bat sinatuz. Baina abokatu baten laguntzaz, lortu egin zuten, gaur egun ezaguna den Maitte Etxeko Janari Prestatuak bertan hasiz.

## Enpresaren profila

Maitte Etxeko Janari Prestatuen eskaria oso anitza eta ezberdindua da. Nagusiki, su motelean, momentuan sukaldatutako janari tradizional baina landuak eskaintzen ditu, bertako osagai naturalekin, inongo gehigarririk gabe. Aldi berea, kafetegia, jatetxea, eta eramateko janariaren denda da, horrela oso eskari eta bezero mota zabala izanik.

Irudia 3: Maitte etxeko janari prestatuak



Iturria: *Maitte | Nor gara gu.* (2008). Maitte.

Hasiera batean, sukaldatzeko denborarik edo interesik ez zuten jende gazte edota langilearentzako zegoen zuzendua denda. Hala ere, segituan konturatu ziren bezero mota ere oso anitza zela, izan ere, adin eta genero guztietako bezeroak baitituzte: aurretik aipatutako langile eta gazteak, aste osorako menua hartzen duten jubilatutakoak, bazkari familiarretarako eskariak, haurren merendolak, ...

Duela pare bat urte, ekitaldi ezberdinetan lan egiten hasi ziren, eta baita etxerako bidalketak egiten ere. Arrakasta handiko bi erabaki izan ziren, baina lan kantitatea asko hazi zen; lokala txikia geratzen zitzaientzen, langile gehiago kontratatu behar zituzten, eta lana gainezka egiten zien. Beraz, aurtengo urte hasieran erabaki zuten bi eskaintza hauek baztertzea.

Gaur egungo plantillan duten langile kopurua 8 dira, baina 11 izatera ere iritsi izan ziren zerbitzu gehiago eskaintzen zituztenean. Hala ere, 120 metro karratuko lokalean, ezin dituzte langile gehiago sartu, horregatik ordutegi luzeak eta jarraiak dituzte, horrela hobeto antolatuzko. Langileek ardura ezberdinak dituzte: barra zerbitzua, lokalaren garbiketa, sukaldea, ...

Jatetxearen ordutegia bi txandatan bereizten da: goizeko 7:00tatik eguerdiko 14:30ak arte, eta 16:30etatik 20:30ak arte.



## Covid-19 birusak eragindako konfinamenduan zehar izandako jarduera

Maitte Etxeko Janari Prestatuak-en kasuan, zorte handia izan du negozioaren irekierarekin. Izan ere, janari prestatuen zerbitzua izanda, funtsezko zerbitzu bat bezala zegoen kalifikatuz, beraz, irekita egoteko baimena zuen, bai eta bezeroak janari eskariak hartzeko dendara bertaratzeko aukera ere.

Nahiz eta jatetxearen eta kafetegiaren zerbitzua itxita egon, konfinamenduan zehar janari prestatuaren dendarekin jarraitu dute jarduera. Nahiz eta lehenengo astean eskariak oso eskasak izan, pixkanaka jendea beldurra galtzen hasi zen, eta jarduera berraktibatzen hasi zen berriro ere. Hala ere, alde batetik tokiko kafetegi eta jatetxe zerbitzua itxita, jardueraren zati handi bat deuseztatuta geratu zen. Eta bestetik, bezeroak etxean egonda konfinatuak, sukaldatzeko nahi haina denbora izan dute, beraz, eskariak ere jaitsi egin dira.

Hala ere, langile batzuk ABEEEn sartuta, eta laguntza batzuez baliatuta, negozioarekin aurrera jarraitzeko aukera izan dute nahiz eta fakturazioa asko jaitsi.

Gainera, sare sozialetan aktibatzeak aprobetxatu dute garai hau. Egunero, facebook-eko profilean eguneko menua igotzen dute, eta horrela bezeroek -batez ere gazteek- errazago egiten dituzte eskaerak.

## Deseskaladan zehar izandako jarduera

Sukaldea konfinamendu hilabetetan zehar irekita egon denez, irekiera prozesua ez da hain bortitza izan. Maiatzaren 11ean bertan, fase 1en, terrazak %50-eko aforoarekin ireki zituzten, goizeko ordutegiarekin besterik ez, kafetegi eta jatetxe zerbitzuak berraktibatuz. Pixkanaka, fasez aldatu ahala, geroz eta mahai gehiago ahalbideratu ziren (lokal barruko mahaiak ere), bai eta ordutegia arratsaldera zabaldu ere. Eta orain, jadanik jarduera normalera bueltatu dela esan daiteke, plantillako langile guztien jarduerarekin.

Deseskaladan zehar, nabarmentzekoa da Lazkaoko Udalaren esku hartzea. Hasteko, ostalaritza lokalei terrazetako mahai eta metro kopurua handitzeko aukera eman die inongo gehigarririk ordaindu gabe, Estatuak araututako segurtasunezko distantzia errazago bete ahal izateko. Gainera, terraza erabiltzeagatiko kuotak, zabor eta garbiketaren tasak, eta abar. barkatu dizkiela sei hilabetez herriko lokalei.

Bestalde, herriko komertzioetako kontsumoa sustatzeko, udalak bono batzuk atera ditu: kontsumitzaileak 20€ ordainduz, 30€-ko balio ekonomikoa duten bono bat jasotzen dute, herriko komertzioetan kanjeatu ditzaketenak. Komertzioek, salmenta prezio osoa fakturatzeko dute: 20€ bezeroaren eskutik, edo gainontzeko 10€-ak udaletxearen partez.

Udaleko laguntza hauetaz gain, ez beste laguntza batez baliatu. Izan ere, konfinamenduan lanean jarraitu duenez, ez zuen diru-laguntzari eskatzeko beharrik sentitzen eta.

### Egoera honetatik ateratako ikasketak

- **Langileen inplikazioa.** Nahiz eta egoera zaila izan, eta kontratu azpian dauden langileak izan, negozioa beraiena bezala inplikatu dira, berrirekitze prozesua ahalik eta hoberena izateko. Indarberrituak bueltatu dira lanera, exigentzia maila mantenduz eta neurri guztiak betez.
- **Bezeroen fideltasuna oso garrantzitsua da negozioaren momentu zailenetan** indarra izateko. Egoera okerrenetan ere, bezeroen babesa izatea jarduerarekin aurrera jarraitzeko, segurtasuna eta indarrak ematen ditu. Horretarako, noski, zerbitzu eta tratu on bat eskaini behar diezu; gerora, bezeroek, fideltasunarekin bueltan ordaintzeko.
- **Kontsumitzaileak herriko betiko komertzioekin kontzientziatu** dira. Gainera, komertzio mota hauek dira herriari bizitza ematen diotenak, beraz, hauek mantentzeko helburuarekin kontsumitzaileen jarrera zertxo bait aldatu egin da.

## 5. ONDORIOAK

Datuen ebidentziek, argi eta garbi utzi dute generoagatiko diskriminazioa oraindik ere bizitzen eta pairatzen den zerbait dela. Emakumeek, emakume izateagatik soilik, lan eta enpresa munduan hainbat oztopo aurkitzen dituzte, hauen bide profesionala zailduz. Gizon eta emakumeen arteko aukera ezberdintasun hau murrizteko, ekimen, elkarte, eta jarduera ezberdinak guztiz beharrezkoak dira.

ASPEGI Gipuzkoako Emakume Enpresari, Profesional eta Zuzendarien elkarte eta EMEKIN emakumeen ekintzaitza programaren existentzia oso baliagarria dela ikusi dugu, Gipuzkoa mailan. Euren helburu nagusiak betez, emakumeen ahalduntzean laguntzen dute, emakumeen presentzia sustatuz enpresa munduan. Horrela, pixkanaka berdintasun osora gerturaten doan gizartea lortzen joango gara, etorkizuneko emakume ekintzaileei eremu landuago bat eskaintzeko, non generoen arteko aukera berdintasuna bermatu ahalko den. Hala ere, ez legoke gaizki horrelako ekimen gehiago bultzatzea, edota jadanik martxan daudenak ezagutzera ematea.

Pairatutako pandemia mundialak ekarritako ondorioei dagokienez, Covid-19 osasun krisiak eragin handiak izan du gizartean eta egitura ekonomikoan; honen barnean, noski, enpresak egonik. Aztergai izan dugun enpresa mota oso espezifikoa izan da: EMEKIN programaren bidez emakume ekintzaileengatik sortutako Gipuzkoako negozio autonomo txikiak. Eta jasotako erantzun guztiak aztertuz, hainbat ondorio atera daitezke:

Ondorio orokor bezala, kontsumitzaileen jarrera aldatu dela ikusi da; izan ere, kontsumitzaile asko izan dira merkatu masifikatu eta superfizie handietan kontsumitzetik, auzoko komertzio txiki eta gertukoetan kontsumitzen hasi direnak. Honako hau, bi arrazoi nagusiengatik eman da:

Alde batetik, osasun krisialdia baino lehenagoko bizitza azeleratua zela eta, jendeak normalean ez zuen denbora gehiegi izaten auzoko edo herriko komertzio txikietan denbora pasatzeko. Eta gehiengoak superfizie handiak aukeratzen zituen, non edozein eskaintza aurki zezaketen, toki fisiko bakarrean. Konfinamenduan, jendea gertuko komertzioak antzematen hasi zen, bai eta aukera bat emanez, bertan kontsumituz. Hori dela eta, fideltasun harreman bat sortu, eta kontsumo ohiturak pixkanaka aldatuz joan dira.

Bestalde, osasun krisiarengatik sortutako krisi ekonomikoa pairatzeko beldurrez egon gara denak: lan jarduera maila txikiagoa izanda, langile bezala enpresaren fakturazio murriztapenengatik soldatan jaitsiera bat izateagatik, edota gure negozio propioa arriskuan ikusiz. Eta, etxean egondako bi hilabeteak, hausnarketa garaia izan dira, egoera berdinean egon zitekeen jendearekin enpatizatuz eta sentsibilizazio loturak sortuz. Horregatik kontsumitzaileen jarrera aldaketa, gertuko komertzio txikiak sustatzeko multinazional handien ordez.

Gainera, ekintzaile gehienak indar berrituak ekin diote deseskalada ondorengo irekierari. Imajinaezina zirudien egoera batetik atera, eta arazo eta galera guztien beldur izan ordez, berriro ere bezeroei beraien produktu edo zerbitzua eskaintzeko gogoz agertu dira denak, urte ahalik eta galeren gutxiago bukatzeko estrategia ekonomiko berri bat diseinatuz

Galdeketa bidez ateratako ondorioei dagokionez, hainbat esparruetan fase ezberdinetan aurkitzen ziren negozioen jarrera desberdintasuna argi eta garbi antzematen da.

Konfinamenduan bezeroekin mantendutako harremanari dagokionez, merkatuan denbora gutxi daramaten negozioen zati handi batek, ez du harremanik mantendu bezeroekin. Izan ere, negozioa ireki berri izanda, ziurrenik ez dituzte bezero finkoak izango. Eta jadanik dituzten ohiko bezeroekin oraindik ez dute leihaltasun handirik edukiko, horrela zailagoa izanda hauekin harremana mantentzea. Hala ere, oso garrantzitsua da negozioaren lehenengo urtetan bezeroei gertuko harreman fidel bat ematera, etorkizunean hauen konfiantza lortzeko asmoz. Bestalde, merkatuan denbora asko daramaten negozioek berriz, baliabide ezberdinak erabili dituzte bezeroekin kontaktuan jarraitzeko (online zerbitzuak, eskaintza bereziak, ...). Negozio hauek dagoeneko bezero plantilla sendo eta fidel bat dute, horrela errazagoa izanik bezeroekin harremana mantentzea. Gainera, garai digitalizatu honetan, bezeroen harreman datuak datu-base batean gordeta izanik, oso prozesu azkarra da hauekin email edo telefono bitartez kontaktatzea.

Osasun krisialdian zehar aurkitutako aukera berriei dagokionez, merkatuan denbora gutxi daramaten negozioen gehiengo handienak ez du inongo aukera berririk antzeman. Eta hau bezeroekin harremanik ez mantentzearen ondorio zuzena da. Bezerorik gabe, oso zaila da negozio ideia eta aukera berriak izatera, ez baitago inor eskaintza berrietaz jakingo duenik. Berriz, merkatuan denbora asko daramaten negozioek (eta, beraz, bezeroekin harremanetan jarraitu duten negozioek), aukera ezberdinak planteatu dituzte, jarduerarekin aurrera jarraitu ahal izateko.

Osasun krisiari aurre egin ahal izateko laguntza ezberdinekin, aldiz, kontrako erlazioa gertatzen da. Merkatuan sartu berri diren negozioak dira laguntzen menpe egon direnak (logikoa den bezala). Oraindik oso egonkortasun txikia izanda merkatuan, kanpo laguntzetaz baliatu behar dira, aurrera jarraitu ahal izateko. Alderantzizko proportzionala izanik, merkatuan geroz eta urte gehiago igaro, orduan eta laguntza gutxiago erabili eta behar dituzte enpresek. jadanik, enpresa hauek egonkortasuna dute merkatuan. Bai eta urteen poderioz sortutako harreman sare bat, non errazagoa den autonomiaz arazoak konpontzera. Beraz, hori dela eta, ez dute kanpo laguntzen hainbesteko beharrik.

Ildo beretik jarraituz, laguntza hauei buruz informazioa lortzerakoan, merkatuan urte gutxi daramaten negozioen zati handi batek ASPEGIren newsletter, webgune, zein sare sozialen bidez izan du laguntzen berri. Negozio ireki berri hauek EMEKIN-ASPEGIren babes osoarekin bizi zuten irekiera prozesu guztia, hauek bidelagun eta tutore bezala edukiz edozein arazo edo ezusteren aurrean. Oraindik, babes eta konfiantza handia sentitzen dute elkartearengan, beraz, honetaz baliatu dira ere, osasun krisialdian zeharreko babes izateko garaian. Merkatuan geroz eta denbora gehiago lan eginda, bai negozioek, eta baita ekintzaileak ere, autonomia lortzen doaz. Urteetako esperientzia baitute lehen hain larriak ziruditen arazoei konponbidea aurkitzen. Beraz, horregatik arrazoitu daiteke fase honetako negozioek laguntzen informazioa bilaketa pertsonalaren bidez eduki izana.

Laguntzetan aurkitutako desabantaila edo arazo nagusia, sarbideko prozesua da. Hasteko, laguntza eman ahal izateko enpresak bete beharreko irizpide asko markatzen dira. Gehiegi ere. Horrela, enpresa asko dira laguntzak eskatzeko aukerarik gabe geratzen direnak, agian, garrantzirik gabeko irizpide bat ez betetzeagatik. Gainera, behin irizpideak bete eta laguntzetara jotzeko baimena izanda, laguntzak lortu arte egin beharreko izapide guztia oso prozesu konplexua da. Ekintzaile asko pausuen artean galtzen dira, izan ere, ez dago bat ere ez argi zein den jarraitu behar den prozesua.

ABEEE-ei (Aldi Baterako Enplegu Erregulazioko Espedienteak) dagokienez, hiru faseetan ikusi da, ekintzaileen zati gutxi batek soilik jo duela aukera honetara, langile-plantillaren kostuak murrizteko helburuarekin. Honen arrazoa, galdeketa parte hartutako ekintzaileen ezaugarriak izan daitezke. Izan ere, ekintzaileen %100-ek esan dute euren negozioek 1 eta 5 arteko langile plantillarekin kontaktatu dutela. Beraz, erantzundako negozio gehienetan ekintzailea bera dela langile bakarrenetarikoa suposatuta daiteke, agian laguntzaile pare bat kontratatuz jarduera aurrera eraman ahal izateko. Beraz, horrelako kasuetan, hain langile gutxirekin, ez dago langile-plantillaren kostuak murrizteko hainbesteko beharrik.

Orain, luzaroan biziko dugun krisi honen eboluzioa aztertu beharko da, gaur egun izandako jarrerak, eskaintako laguntzak, edo hartutako erabakiak eraginkorrak izan diren jakiteko. Baina argi geratzen dena da, bizitzen ari garen momentua bizitzen ari garela ere, emakumeen ekintzailetza sustatzen eta babesten dituzten ekimen eta elkarteak indartuz jarraitu behar dugula, etorkizunean, lan eta enpresa munduan batik bat, berdintasun osoa lortzeko helburuarekin.

## **6. IRITZI PERTSONALA**

Pertsonalki asko gozatu eta bizi dudana izan da niretzat. Enpresa praktikak ASPEGI elkartean burutzen ari nintzela, bete betean harrapatu gindun denoi osasun krisialdiak. Zorte handia izan dut, telelanaren bitartez praktikaldiarekin jarraitu ahal izan dudalako. Etxetik lan eginda, asko enpatizatu dut elkarteko bezeroekin, gehien bat emakume ekintzaile edo enpresaburuak zirenak. Eta horrela sortu zen lanaren ideia, bi helburu nagusi dituen:

- Batetik, ASPEGIri bere bezeroei buruzko informazio ezberdina jasotzen laguntzeko, gerora azterketa bat egin, eta nola hobetu jakiteko bazkideak hobeto zaintzeko. Horretarako, elkarrizketa eta galdeketaren bidez konfinamendua nola bizi duten, negozioetan izan duen eragina, zertan ikasi duten edo zer izan duten faltan, eta pixkanaka nola ateratzen ari diren galdetuz.
- Era berean, informazio guzti hori elkartearentzat baliagarria izateaz gain, Gradu Amaierako Lana aurrera eramateko aztergai izango da, eta horrela, ekintzaile hauek dituzten bi erronkak aztertzea: emakume izatea ekintzailetza eta enpresa munduan, eta osasun, gizarte, eta krisialdi ekonomiko bat gainditzea bere negozio txikiekin batera.

Eskerrak eman, galdeketa erantzun duten emakume ekintzaile guztiei, eta batez ere, banakako elkarrizketa egiteko aukera eman didaten ekintzaileei. Oso baliagarria izan da, bai lanerako ikerketa aldetik, baina baita pertsonalki ere, negozio txikien egoera hain gertutik bizi izana. Gehien gozatu dudana zatia izan da, lehenengo pertsonan hitz egin ahal izan dudalako beraiekin, eta kasu batzuetan ere, negozioaren lokala ezagutzuz.

Txalotzekoa da osasun krisian zehar ekintzaile gehienek izandako jarrera. Oso adoretsua iruditu zait izaten ari diren jokaera, ausardia handiaz hartuz deseskaladako irekiera berria, eta oztopo guztiak gainditzeko motibazio handiz.

Eskerrak eman nahi dizkiot ere ASPEGIri, eta batez ere Adrianari, EMEKINeko aholkulari teknikoa eta nire praktiketako koordinatzaileari. Beraiek eskainitako laguntza funtsezkoa izan da ikerketa lanarekin aurrera egiteko garaian. Elkarteko barne dokumentu eta datu baseetara sarbidea eman didate, nahi haina informazio lortu ahal izateko. Gainera, galdeketa ekintzaile sare handi batera bidaltzeko aukera izan dut, elkartearen newsletter-ari esker. Eta azkenik, banakako elkarrizketarekin harremanetan jarri dira, lanerako kasu interesgarrienak bilatuz. Beraz, Gradu Amaierako Lan hau ASPEGIren gertutasunari esker egin dut hain gustura.

## **BIBLIOGRAFIA**

- ADEGI, Asociación de Empresas de Gipuzkoa. (2020). *Encuesta impacto empresas Coronavirus*. Eskuragarri hemen: <https://www.adegi.es/lanzadera/Jon%20Etxabe/NP%20Adegi%20Encuesta%20Impacto%20Empresas%20Coronavirus.pdf>
- Almunia, J., & Reding, V. (2012). El techo de cristal. *El País*. Eskuragarri hemen: [https://elpais.com/elpais/2012/03/06/opinion/1331035378\\_066282.html](https://elpais.com/elpais/2012/03/06/opinion/1331035378_066282.html)
- Barberà, E., López, A. R., & Catalá, M. T. S. (2003). Mujeres directivas, espacio de poder y relaciones de género. *Anuario de psicología/The UB Journal of psychology*, 34(2), 267-278. Eskuragarri hemen: <https://www.raco.cat/index.php/AnuarioPsicologia/article/view/61740/88525>
- Blau, F. D., Ferber, M. A., & Winkler, A. E. (2013). *The economics of women, men and work*. Pearson Higher Ed.
- Castaño, C., Iglesias, C., Mañas, E., & Sánchez-Herrero, M. (1999). Diferencia o discriminación. La situación de las mujeres españolas en el mercado de trabajo y el impacto de las tecnologías de la información. *Colección Estudios, Consejo Económico y Social*.
- Datos estadísticos de la C.A. de Euskadi*. (2019). EUSTAT - Instituto Vasco de Estadística. Eskuragarri hemen: <https://www.eustat.eus/indice.html>
- De Domingo Larrión, N. (2020). Mujer y mercado de trabajo: desigualdad laboral y techo de cristal. Eskuragarri hemen: <https://n9.cl/se7h>
- Emakunde, Instituto Vasco de la Mujer. (2018). *Cifras 2018, Mujeres y hombre Euskadi*. Eskuragarri hemen: <https://n9.cl/f56r>
- Emakunde, Instituto Vasco de la Mujer. (2018). *Mapa de ayudas para el apoyo del emprendimiento de mujeres en la CAE (2018)*. Eskuragarri hemen: <https://url2.cl/1wT99>
- Emekin - Ekintzailea*. (2007). ORAIN Gipuzkoa. Eskuragarri hemen: <https://www.gipuzkoa.eus/eu/web/ekintzailea/emekin>
- Eusko Jaurlaritza - Gobierno Vasco. (2020). *Ayudas extraordinarias para las personas trabajadoras por cuenta propia o autónomas cuyas actividades han quedado suspendidas a consecuencia de la declaración del estado de alarma para la gestión de la situación de crisis sanitaria por el Covid-19 - Ayudas y Subvenciones de Lanbide*. Lanbide, Euskal Enplegu Zerbitzua. Eskuragarri hemen: <https://n9.cl/9ul2s>

- Eusko Jaurlaritz - Gobierno Vasco. (2020). *Bideratu COVID-19 programa: COVID-19ren eragin ekonomikoaren ondorioz krisi-egoeran dauden enpresak berregituratzeko eta bultzatzeko laguntzak ezartzekoa*. Euskadi.eus. Eskuragarri hemen: [https://www.euskadi.eus/diru\\_laguntza/2020/bideratu-covid-19/web01-tramite/eu/](https://www.euskadi.eus/diru_laguntza/2020/bideratu-covid-19/web01-tramite/eu/)
- Eusko Jaurlaritz - Gobierno Vasco. (2012). Lanbide, *Análisis, Mujer y actividad laboral (III): Segregación profesional y techo de cristal*. Eskuragarri hemen: [https://www.euskadi.eus/contenidos/libro/pub\\_0014/eu\\_def/adjuntos/MUJER\\_Y\\_ACTIVIDAD\\_LABORAL2.pdf](https://www.euskadi.eus/contenidos/libro/pub_0014/eu_def/adjuntos/MUJER_Y_ACTIVIDAD_LABORAL2.pdf)
- García Riazuelo, A. (2020). Determinantes del emprendimiento en el País Vasco. Eskuragarri hemen: [https://mpa.ub.uni-muenchen.de/98934/1/MPRA\\_paper\\_98934.pdf](https://mpa.ub.uni-muenchen.de/98934/1/MPRA_paper_98934.pdf)
- Gráficos – GEM España. (2020). GEM España – Global Entrepreneurship Monitor. Eskuragarri hemen: <https://www.gem-spain.com/graficos/>
- Gobierno de España. (2020). *Solicitud de Moratoria COVID-19 o de base reducida por pluriactividad RETA*. Ciudadanos. Eskuragarri hemen: <https://n9.cl/sy65y>
- Inicio - Aspegi. (1998). ASPEGI. Eskuragarri hemen: <https://www.aspegi.org/es/>
- INPLANTALARIAK. (2020). SPRI. Eskuragarri hemen: <https://www.spri.eus/laguntzak/inplantalariak/>
- Prestación extraordinaria para trabajadores autónomos afectados por la crisis ocasionada por el COVID-19*. (2020). Mutua Universal. Eskuragarri hemen: <https://www.mutuauniversal.net/es/servicios/gestion-de-la-prevencion/riesgos-biologicos/coronavirus-2019/cese-actividad-autonomos-coronavirus/>
- Sozietateen kanpaina - Aurkezteko epeak - Albistea - Ogasuna. (2020). ORAIN Gipuzkoa. Eskuragarri hemen: <https://n9.cl/uagin>
- 3/2007 Lege Organikoa, martxoaren 22a, emakumeen eta gizonezkoen arteko berdintasun efektiboa. Eskuragarri hemen: <https://n9.cl/3kio3>
- Yraolagoitia, L. O. (2015). Discriminación laboral por razón de género. *Lan harremanak: Revista de relaciones laborales*, (32), 262-277. Eskuragarri hemen: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5379241>



## **ERANSKINAK**

### **1. Elkarrizketetan burututako galdera garatuak**

- Ekintzailearen profila:
  - Zein da zure formakuntza eta ibilbide profesionala?
  
- Enpresaren profila:
  - Zein sektoretan egiten du lan enpresak?
  - Zer da eskaintzen duena?
  - Zertan ezberdintzen da?
  - Zein motatako bezeroak ditu?
  - Zenbat langilerekin kontaktzen duzue?
  
- EMEKINekin izandako ekintzailtza prozesu:
  - Zein da negozio-ideiaren jatorria?
  - Nola izan zen irekieraren prozesua pausuz pausu?
  - Nola ezagutu zenuten EMEKIN?
  - Zeintzuk izan ziren jasotako laguntzak? Lagungarriak izan ziren?
  
- Enpresaren jarduera konfinamenduan zehar:
  - Normalean baino lan gehiago edo gutxiago izan duzue?
  - Nola jarraitu duzue jarduerarekin? (Telelana, presentziala, guztiz etenda egon da, lanaldi mistoa, ...)
  - Lanen bat aurreratzeko aprobeztatu al duzue?
  - Zer zailtasun aurkitu dituzue?
  - Nola jarraitu duzue harremanetan zuen bezeroekin? (Sare sozialak, eskaintza berriak, entregak etxeetara, ...)
  - Aukera berririk izan duzue alarma-egoeran? (banaketa mota berriak, eskaintza berriren bat, elkarlanak beste enpresa batzuekin, ...)
  
- Laguntzak konfinamenduan zehar:
  - Laguntzarik jaso duzu? Zergatik bai/zergatik ez?
  - Laguntzaren batetaz baliatu bazara: zein? Zertan zetzan? Lagungarriak izan dira?
  
- Deseskalada prozesua:
  - Nolakoa izaren ari da deseskalada prozesua zure enpresaren kasuan?
  - Neurri berriek zure lana errazten al dute?
  
- Ondorioak
  - Zer ikasketa eramaten dituzu egoera honetatik?

### **2. Formularioan burututako galderak**

- **Ekintzailearen profila**

- Adina
  - 18-30 urte
  - 30-45 urte
  - 45-60 urte
  - 60 urte baino gehiago
- Ikasketa maila
  - Derrigorrezko Bigarren Hezkuntza
  - Oinarrizko Lanbide Heziketa
  - Batxilergoa
  - Erdi-mailako heziketa-zikloak
  - Goi-mailako heziketa-zikloak
  - Unibertsitateko ikasketak edo baliokideak
  - Master eta Gradu-ondoak
- EMEKIN programarekin ekin al zenuen?
  - Bai
  - Ez

- **Enpresaren profila**

- Langile kopurua
  - 1 - 5 langile
  - 6 - 15 langile
  - 15 langile baino gehiago
- Sektorea
  - Ostalaritza
  - Industria
  - Merkataritza
  - Zerbitzuak
  - Estetika edo Moda
  - Kultura
  - Beste bat
- Merkatuan igarotako urte kopurua
  - 0 (bideragarritasun planaren diseinuan)
  - 0 - 1 urte
  - 1 - 5 urte
  - 5 urte baino gehiago
- Enpresaren kokapena
  - Donostia
  - Donostialdea
  - Goierri
  - Deba goiena
  - Deba barrena

- Oarsoaldea
  - Urola kostea
  - Urola erdia
  - Urola garaia
  - Tolosaldea
  - Bidasoa
  - Buruntzaldea
- Urteko fakturazioa
    - 0 - 50.000 €
    - 50.000 - 100.000 €
    - 100.000 - 500.000 €
    - 500.000 € baino gehiago

- **Enpresak konfinamenduan zehar izandako jarduera**

- Jarduera maila
  - Normalean baino lan gutxiago
  - Normalean bezala
  - Normalean baino lan gehiago
- Lanaldi mota
  - Presentziala
  - Bertan behera
  - Telelana
  - Mistoa (presentziala eta telelanaren nahasketa)
- ABEEetara jo behar izan duzu?
  - Ez
  - Bai, baina deseskalada hasi arte bakarrik
  - Bai, eta aplikatzen jarraitu dut deseskalada ostean
  - Beste bat
- Nola mantendu duzue harremana bezeroekin?
  - Ekimenak sare sozialen bidez
  - Alarma egoerara moldatutako eskaintza ezberdinekin
  - Normaltasunez jarraituz enpresaren jarduerarekin
  - Ez dugu harremanik mantendu
  - Beste bat
- Zein aukera berri izan dituzu alarma egoeran?
  - Bezero berriak hurbileko salmentagatik
  - Online salmentak eta zerbitzuak
  - Etxera entregak
  - Beste bat

- **Konfinamenduan zehar jasotako laguntzak**

- Laguntzaren bat erabili al duzu?
  - Bai
  - Ez

Erantzuna baiezkoa baldin bada:

- Ze laguntza motetaz baliatu zara?
  - Laguntza ekonomikoak
  - Zerga arloko laguntzak
  - Formakuntzak
  - Beste bat
- Zein laguntzataz baliatu zara?
  - Lanbide
  - Elkargi
  - Bideratu
  - Inplantalariak
  - Beste bat
- Nola izan zenuen laguntzen berri?
  - Prentsaren bidez
  - Sare sozialen bidez
  - Beste ekintzaile batzuen bidez
  - ASPEGIren web-orri, newsletter, zein sare sozialen bidez
  - Bilaketa pertsonalaren bidez
  - Beste bat
- 1etik 10era, zenbateraino izan dira lagungarriak?
- Zer izan duzu faltan laguntza hauetan?
  - Informazio gehiago
  - Bete beharreko irizpide gutxiago
  - Eskaera edo sarbide prozesu errazagoa
  - Erabilgarritasun handiagoa
  - Beste bat

Erantzuna ezekoa baldin bada:

- Zergatik ez zara inongo laguntzataz baliatu?
  - Ez zen nire beharretara egokitzen
  - Ez nituen irizpideak betetzen
  - Ez dut laguntzen berri izan
  - Ez nituen behar
  - Beste bat

- **Deseskaladan zehar izandako jarduera**
  - Enpresaren jarduera berraktibatzen ari da?
    - Bai, normaltasunera bueltatuz
    - Bai, baina oraindik ere normaltasunera iritsi gabe
    - Ez
  
- **Zerbait gehiago gehitu nahi izatekotan:**