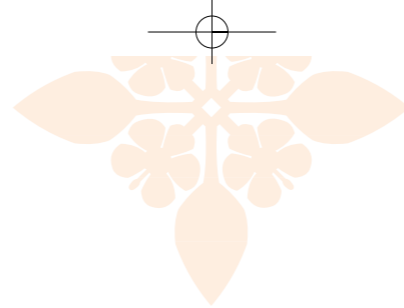


## Ekiteari buruzko gidak

5x2 Arrazoi ekiteko beste eredu batzuetatik abiatuz ekiteko





*Zure enpresan jarduera berriak egin edo proposatu nahi dituzu?*

*Enpresa bat sortu berri duzu?*

*Enpresa bat sortzea erabaki duzu?*

*Enpresa bat sortzea pentsatu duzu?*

*Enpresa bat sortzea pentsatu duzu inoiz?*

*Zure ametsetako bat enpresa bat sortzea da?*

*Edo ezagutzen duzun pertsona baten amets edo proiektuetako bat?*

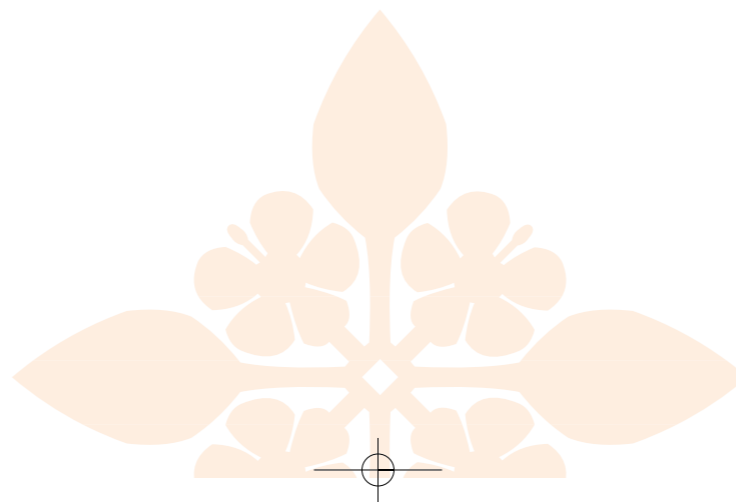
*Ez duzu inoiz pentsatu, baina, gogoan hartzen baduzu, ideia ona izan liteke?*

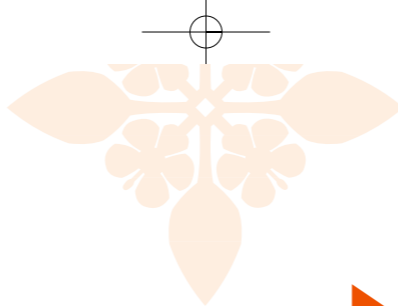
**Horietako galdera bati baiezkoa erantzun badiozu,**

**GIDA HAU INTERESGARRIA IRUDITUKO ZAIZU**

*“Ekitea ez da enpresa bat sortzea. Pentsatzeko beste modu bat da”.*

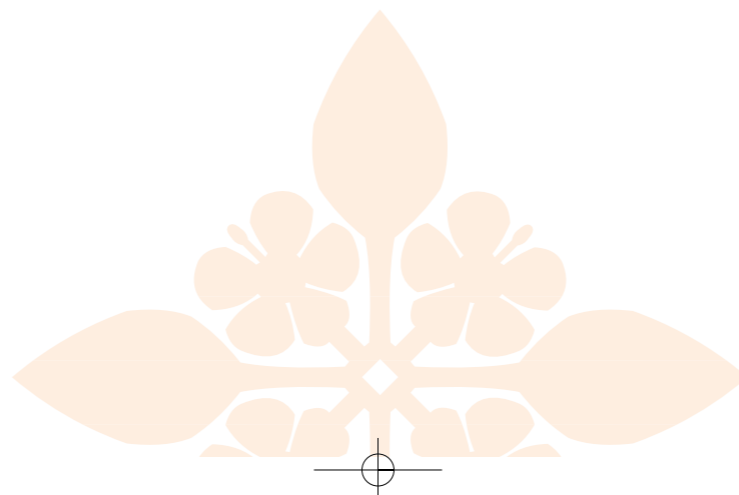
*Sahar Hashemi, enpresaburua eta Coffee Republic enpresaren sortzailea, Erresuma Batua*





## Aurkibidea

1	Aurkezpena .....	8
2	Sarrera .....	10
3	1x2 Desikasteari eta ikasteari ekitea .....	12
4	2x2 Hazteari eta garatzeari ekitea .....	16
5	3x2 Autonomia eta ahalmena lortzeari ekitea .....	18
6	4x2 Konpromisoak hartzeari eta ardurak onartzeari ekitea .....	21
7	5x2 Banatzeari ekitea.....	23
8	Ondorioa .....	25



## 1. Aurkezpena

Nafarroako Gobernuak, Nafarroako Enplegu Zerbitzuaren bidez, eta Nafarroako Foru Komunitateko beste 16 erakundek Émpleate proiektua jarri zuten abian 2005ean, enpresak sortu eta abian jartzeko zailtasun gehien duten pertsonak ekiteko espiritua izan dezaten eta enpresak sortu egin ditzaten. Horretarako, ideiak gauzatzeko beharrezko laguntza ematen diete.

Enpresa berri bat sortzeko prozesuan laguntzeko, proiektuaren ardura dugun erakundeok oso baliagarri iritzi diogu Ekiteari buruzko gidak argitaratzeari. Lau eskuliburuk dira, eta, hainbat ikuspegitatik, negozio ideia bat abian jarri eta arrakasta izateko aintzat izan beharreko gairik garrantzitsuenak lantzen dituzte.

Eskuliburu honek **5x2 arrazoi ekiteko beste eredu batzuetatik abiatuz ekiteko** izena du, eta ekiteko beste modu bat litekeena dela erakutsi nahi du. Areago, bildu ditugun testigantzek adierazten dute pertsona ekinzaille askok bihurtu dutela negozio eredu

tradizionalen eta estereotipoen aldean ezberdina eta berritzailea den pentsaera edo egikera bat.

**5x2 arrazoi ekiteko beste eredu batzuetatik abiatuz ekiteko** izenburuak esan nahi du 5x2 arrazoi aurki ditzakegula, gutxienez, ekiteko, hau da, gure enpresa proiektuak gauzatzeko.

Desikasteko eta ikasteko ekin diezaiokegu, baina, horretarako, balio ez diguna alde batera utzi eta gauza berriak ikasteko prest egon behar dugu. Halaber, ekiteko prozesua abian jartzen dugunetik ikasten dugun guztiak pertsona eta profesional gisa eta gizarteko partaide gisa hazten eta garatzen laguntzen digu. Orobat, ekiteak autonomia maila handiagoa lortzen laguntzen dio ekiten dionari; alde horretatik, ekitea konpromisoak hartzea eta erantzukizun berriak onartzea da, hala nola, lanpostuak sortzea, beste pertsona batzuentzat erreferentzia puntu eta eredu izatea eta ingurunearekiko eta erkidegoarekiko konpromisoa hartzea.

Bestalde, banatzeko ere ekin dakioke, ekitea gizartean aberastasuna sortzeko beste modu bat dela jo baitaiteke ikuskera horren arabera.

Equal proiektuak gai horiei eta beste batzuei heltzen die. Proiektua Nafarroako Gobernuak sustatu eta finantzatzen du, Nafarroako Enplegu Zerbitzuaren bidez, eta Europako Gizarte Funtsak ere finantzatzen du; gainera, AMEDNAK, TEDER Elkarteak, Iruñeko Udalak, Nafarroako Rural Kutxak, Nafarroako Ganberak, Cederna-Garalur elkarteak, Nafarroako Enpresa eta Berrikuntzarako Europako Zentroak, Nafarroako Enpresaburuen Konfederazioak, EDER Partzuergoak, Erdialdea Garatzeko Partzuergoak, Nafarroako Enpresa Unibertsitatea Fundazioak, Gaztelan Fundazioak, Nafarroako Emakumearen Institutuak, Nafarroako Kirol eta Gazteriaren Institutuak eta TRACASAK parte hartu dute.

Nafarroako Enplegu Zerbitzuak, proiektuan parte hartzen duten gainerako erakundeek

eta entitateek bezala, espero du eskuliburu hau ekiteko prozesuei heltzeko motibazioa pizten duen bitarteko bihurtuko dela eta, halaber, ekiteko beste eredu bat sustatuko duela, gizartearen eta norberaren aberastasunaren sorkuntzan oinarritutakoa, Nafarroako gizarte osoak atera dezan etekin.



Susana Labiano  
Nafarroako Enplegu Zerbitzua zuzendari kudeatzailea

## 2. Sarrera

Askok eta askok ekiteko ametsa edo asmoa dugu bizitzako mementoren batean, gure nahien eta gure sormenaren fruitu den bihozkada, jarduera ekonomiko baten hazi izan litekeena. Alabaina, txinparta horrek nekez dakar enpresa proiektu bat<sup>1</sup>. Aitzitik, gehienetan, itzaltzen uzten dugu, ekiten hasi ere egin gabe.

Ekitea zaila eta arriskutsua den zerbait lo-tzea da berez. Alde ekonomiko klasikotik, berriz, ekitea enpresa berri baten proiektua abian jartzea da, arriskua onartuz, etekinaren trukean; oro har, etekintzat ekinez onartzen den arriskuaren ordaina hartzen da.

Gure kulturak neurri txikian susta-tzen du ekintzaile izatea. Ekitea eta ekintzailea estereotipo ugari markatuta daude<sup>2</sup>, eta, sarri, estereotipo horiek oztopo bihurtzen dira, ekiteko ametsaren eta ametsa gauzatzearen artean. Pertsona gehienei ekitearekin amets egiteko aukera ere ukatzen diete. Motibazioa zenbaterainokoa den, zenbateraino gaituta gauden eta zer ahalbide ditugun, oztopoak sendotu egiten dira sarritan, eta askotara azaleratzen dira, gure sexua, adina, egoera sozioekonomikoa, geografikoa eta kulturala, etab. zein diren.

Nolanahi ere, izan dezagun gogoan: ia egu-nero ekiten dugu. Erabaki egiten dugu, zailtasunak gainditzeko ditugu eta arriskua onar-

tzen dugu, bizitzako alor eta esparru ugari-tan. Etxez, herriz, hiriz edo herrialdez aldatzea, gurasoen etxetik alde egitea, bikoteki-dearekin bizitzen hasi edo harekin bizitzeari uztea, lanpostu berri batean hastea, seme-alabak izatea, laguntza behar duen inor etxean hartzea, etxebizitza edo autoa erostea eta beste hainbeste gauza erabakiak hartuz hasten dira; gainditzeko badakigun zailtasunak eta geure gain hartzea onartzen dugun arriskuak dakartzate. Ziurgabetasuna ere berezkoa dugu, eta, eguneroko bizitzan, egitekoak antolatu eta, hainbatetan, beste pertsona batzuk zuzendu behar ditugu, eurek egin ditzaten.

Horrenbestez, enpresa proiektuetan eskarmenturik izan ez arren, geure ezaguera dugu ia beti, eta hura har dezakegu oinarri. Ekiteko behar denaren zati handi bat sendotu edo eskuratu egin daiteke. Ekitea gauza berriak egitea da, berritza. Negozio bati ekitea ere gauza berri bat egitea da. Bestela pentsatzen ausartzea da.

Gaur egun, jabetzen ari gara ekiteko beste modu bat litekeena dela. Ekintzaile askok erakutsi dute jada, ideia edo jardunbide berri bat, eredu tradizionalekin eta estereotipoekin zerikusirik ez duena, enpresa arloan gauzatuz. Horixe da ekitea, ekitea pentsatzeko beste modutzat hartuta.

Horretaz arituko gara gida honetan. Ekitera bultza zaitzakeenaz gogoeta egiteko hainbat gako emango dizugu, ekiteko beste eredu batzuen ikuspegitik. Espero dugu gida irakurtzeak proiektu ekintzaile bat gauza-tzea pentsatzera bultzatuko zaituela, edo amets bat proiektu bihurtzera, edo beste pertsona batzuk horixe egin dezaten animatzera.

Jarraian emango dizkizugu...

### 5x2 Arrazoi ekiteko

1. Desikasteari eta ikasteari ekitea
2. Hazteari eta garatzeari ekitea
3. Autonomia eta ahalmena lortzeari ekitea
4. Konpromisoak hartzeari eta ardurak onartzeari ekitea
5. Banatzeari ekitea

<sup>1</sup> "Informe Ejecutivo 2005 GEM" España txostenaren arabera, Espainiako helduen % 5,3 ekintzailea izan liteke; hau da, hurrengo hiru urteotan ekin ekiteko asmoa du (ikus [www.ie.edu/GEM](http://www.ie.edu/GEM)).

<sup>2</sup> "¿Qué es para ti emprender?" azterketak frogatu du. Azterlan hori ere EQUAL Empléate proiektuaren esparruan egin zen.

### 3. 1x2 Desikasteari eta ikasteari ekitea

#### Teresa, 47 urte, enpresaburu txikia

“Gaur egun zuzentzen dudan negozioa (industrialdeko taberna txiki bat) sortzea erabaki nuenean, ez nuen arrastorik ere kontuez eta egin beharreko zuzemenez. Gainera, uste nuen ekitea beste pertsona batzuei zegokiela, ez zegokidala niri. Lehen, zerbitzaria eta sukaldaria nintzen, kafetegi batean lan egiten nuen, baina jabeak erretiroa hartu zuen eta lokala itxi zuen; lanik gabe nengoan. Banekien barraz arduratzen, mahaiak zerbitzatzeko, ogitartekorik onenak prestatzen... eta banekien negozio hura nola hobetuko nukeen ere. Taberna zabal-tzeko aukera sortu zenean, beldur handia izan nuen, baina bihozkada are handiagoa zen, gogoia. Laguntzak bilatu nituen, eta lortu egin nituen. Edonola ere, ikasi dudan guztiak lagundu dit gehien. Askotariko gauzak ikasi ditut, baina oso baliagarriak izan dira guztiak: kontuak, zer zuzemen egin behar diren eta nola egiten diren, negozioaz nola arduratu behar dudun, bankuekin nola tratatu behar dudun, ordenagailuak nola erabiltzen diren... eta baita ni neu eta beste nolakoak garen, zer egin dezakegun saiatu egiten garenean, beldurra nola gainditzen den, gudan konfiantza dutenek zenbateraino laguntzen gaituzten. Oztupoak gainditzen eta arriskua onartzen ikasi dut, eta huts egin dezakegula ikasi dut, ez dela ezer gertatzen, aurrera jarraitzeko prest bagaude”.

#### Desikastea

Ziur asko, zeure ikuskera duzu ekitea zer den: xedea zein den, nork ekin dezakeen eta nork ezin duen, zer behar den enpresa bat sortu edo zuzentzeko eta zer dakarren enpresa bat sortu edo zuzentzeak, batez ere, zailtasunei, kostuari, arriskuari, konpromisoei, ordainei eta etekinei dagokienez. Pentsaera horrek nekez ez du hartuko kontuan estereotipo edo aurreiritzirik. “Uste nuen ekitea beste pertsona batzuei zegokiela, ez zegokidala niri”, adierazi du Teresak. Izan ere, kulturaren eta gizarteratzearen bidez eskuratzeko ditugun ideiak onartu eta errepikatu egiten ditugu sarritan, zalan-tzan jarri gabe, eta beste aukera batzuk sortuko lituzketen beste eza-guera batzuk onartzeko prest egotea eragozten digute.

Desikastea ikuskera kritikoa landu eta, hartara, geure egindako ideiak eta planteamenduak zein diren jakitea eta haiek analizatu eta ezbaian jartzea da, litekeena baita okerrak izatea, osoak ez izatea, egiaren ikuspegi partziala ematea edo, besterik gabe, amesten duguna lortzen ez uztea. Helburua gauzen inguruko ikuskera berria lantzea da, baina, horretarako, ezinbestekoa da gai berriak ikasteko prest egotea, erai-kuntzako bigarren faseari lotzea. Negozioa sortzeko, Teresak bere pentsamoldea (ekitea berari ez zegokiola pentsatzea) desikasi beharko zuen, pentsamolde berri bati bide emateko (bere negozioa sor zezakeela pentsatzeko).

Desikastea ekiteko baldintzatat eta aukeratzat har dezakegu aldi berean. Izan ere, gure buruko oztopoek desagertu egin behar dute, alde batetik, eta ekitea erabakitzea aukera paregabea da gure munduaren inguruko ikuskera, iritzia eta jarrera kritikoki aztertzea erabakitzeko, bestetik. Maiz, gauzak beste betaurreko batzuen bidez ikusiz gero, bide asko irekitzen dira.

Adibidez, ekitea dirua egitearekin lotzen dugu askotan. Ba al zenekien, ordea, enpresa batzuek, baita merkatu ekonomian parte hartzen duten batzuek ere, ez dutela etekinak lortzea helburu nagusi, osatzen duten pertsonen garapen pertsonal edo profesionala edo ingurumena babestea baizik? Erreparatu ondoko pasarteari.

#### Yvon Chouinard, Patagonia, Inc. fundazioaren sortzailea, AEB

“Lehentasunezkoa ez bada ere, etekin ekonomikoa lortu nahi dugu gure jardunaren bidez. Hala ere, hazkundera eta hedapena ez dira oinarritzko balioak gure enpresarentzat.”

*“Que mi gente vaya a hacer surf. La educación de un empresario rebelde”.*

P. 91. Eds. Desnivel, 2006.

Demagun orain negozio bati buruzko ideia bat duzula. Egin topatuko dituzula uste duzun zailtasun guztien zerrenda, eta idatzi zer egingo zenukeen bakoitzari aurre egiteko: ez dakizuna ikertu eta ikasi, zeure burua ziurgabetasunaren aurka babestu eta irudipenekin, aurreiritziekin eta estereotipoekin zerikusia duen orori buruz hausnartu. Beharrezkoa bada, eskatu laguntza aditu bati<sup>3</sup>.

Erreparatu idatzi duzun azken zailtasunari. Aztertu zure usteak pixkana-pixkana eta gogoeta egin: Errazagoa al litzateke idatzi duzun zer edo zer alde batera utziko bazenu?

Ariketa hori egin dugu Teresarekin. Begiratu zer idatzi zuen:

#### 1. URRATSA- Taberna bat sortzea pentsatzean bururatzen zaizkidan zailtasunak

- Neure burua ez dut enpresaburutzat. Halakoak besteri dagozkie.
- Dirutza beharko dut, baina aurrezki urri batzuk besterik ez ditut.
- Ez dakit ezer kontuez eta egin beharreko zuzemenez.
- Laguntzak omen daude, baina ez dakit nora jo.
- Ikaratu egiten nau negozioa ondo ez ateratzeak.
- Taberna bat sortzea ez dagokie emakumeei. Beste zerbait pentsatu beharko nuke agian.
- Senarrak lagundu egingo dit, baina amak aurrezteko eta beste nonbait sukaldari aritzeko esaten dit.

<sup>3</sup> Empléate proiektua ([www.empleatenavarra.com](http://www.empleatenavarra.com)). Ekintzaileentzako aholkularitza, Nafarroa osoan: Nafarroako Merkataritza eta Industria Ganbera Ofiziala, Nafarroako Enpresa eta Berrikuntzarako Europako Zentroa eta Gaztelan Fundazioa; Mendialdean: Cederna-Garalar Elkarteak; Estellerrian: TEDER Elkarteak; Erriberan: EDER Partzuergoa; eta Erdialdean: Erdialdea Garatzeko Partzuergoa.

## 2. URRATSA - Zer egin deza ket?

– Neure burua ez dut enpresaburutzat. Halakoak besteri dagozkie

► HAUSNARTU

– Dirutza beharko dut, baina aurrezki urri batzuk besterik ez ditut.

► IKERTU

– Ez dakit ezer kontuez eta egin beharreko zuzemenez. ► IKASI

– Laguntzak omen daude, baina ez dakit nora jo. ► IKERTU

– Ikaratu egiten nau negozioa ondo ez ateratzeak. ► AZTERTU ETA SENDOTU

– Taberna bat sortzea ez dagokie emakumeei. Beste zerbait pentsatu beharko nuke agian.

► HAUSNARTU

– Senarrak lagundu egingo dit, baina amak aurrezteko eta beste nonbait sukaldari aritzeko esaten dit.

► AZTERTU ETA SENDOTU

## 3. URRATSA - Hausnartu

1. Neure burua ez dut enpresaburutzat. Halakoak besteri dagozkie.

Kontua ez da uste dudala ez ditudala beharrezko abileziak eta eza-guerak. Neure burua erabakiak hartzeko gaitzat dut, badakit jendearekin tratatzen. Ziur nago falta zaidana ikasi behar dudanaren zerrendari erants diezaioke dala, esaterako, agintzea. Baina argi izan ez gero zer egin behar den, ezin da horren zaila izan. Kezkatu egiten nau ongi aterako den ez jakiteak, baina nahiko argi ikusten dut. Agian, horixe pentsatzen dut, eza-gutzen ditudan enpresaburu

gehienak (hala nola, taberna sortu dutenak) gizonetzkoak direlako; baina bada emakumerik ere... Edo hainbeste gauzaz arduratzea nekeza delako, baina egin dugu halakorik lehenago ere... Neure burua ez dut enpresaburutzat, baina, funtsean, izan badut, ametsetan bezala neurri batean... Neu, enpresaburu... Pentsa!

2. Taberna bat sortzea ez dagokie emakumeei. Beste zerbait pentsatu beharko nuke agian.

Agian, emakume gehiago dauden zerbaitetan aritu beharko nuke: arropa denda batean, edo ile apaindegi batean, edo... Baina ez dakit ezer. Taberna nirea da, baina, gainera, lan egin dezaket. Ez zait gaizki iruditzen emakume bat taberna baten jabe izaterik, industrialdean izanda ere. Gaur, emakumeek eta gizonak leku askotan lan egiten dute, eta ziur nago emakumeak eta gizonak etorriko direla. Gainera, taberna bururatu zait; horretarako bilatu dut lokala. Amak beste zerbait egiteko esaten dit, baina uste dut beldur dela dirua galduko ez ote dudana. Baina niri neuregatik axola zait ondo ateratzea, ez diruagatik. Halere, ez nuke dirua galdu nahi ere ez.

Utzi zure pentsamenduak jariatzen. Bilatu adituen laguntza, adiskideek eta senideek entzun egin zaitzatela. Eta gogoan izan ziurtzat ematen ditugun gauza askok ez gaituztela zoriontsuago egiten. Horregatik merezi du gauzak zalantzan jartzea.

Eta, hainbatetan, baita gure ikuskerara aldatzea ere.

Jakina, hausnartu behar duzu ekin-tzaile izateko ezaugarriak dituzun, baina honela: ezer ziurtzat eman gabe eta oztopo egiten dizun guztia desikasteko prest egonik, gauza berriak ikasteko

## ► Ikastea

Ekitea prozesu bat abiatzea da. Ekiteko prozesua ikasteko prozesua da hein handi batean:

EKITEA = EKITEA + IKASTEA

Argi dago, enpresa proiektu bat abian jartzen badugu, gure helburua dela ondo ateratzea, baina zer esan nahi du zehazki zerbait ondo ateratzeak? Hausnartu dezagun etekinaz, hau da, irabazi nahi dugunaz. Pentsa dezagun sarreretan eta gastuetan alde guztietatik. Gure ezaguerari ekin ez ikasten dugun guztia erantsiko zaio. Horregatik besterik ez bada ere, merezi du ahalegintzea.

Horrek ez du esan nahi analisi zorrotza egin behar ez dugunik:

### Mohammed Yunus, Grameen Bank bankuaren sortzailea, Bangladesh

“Pixkanaka-pixkanaka, lankideok eta neuk jesapenak eman eta berreskuratzeko geure mekanismoa landu genuen. Jakina, akats ugari egin genituen bidean. Hazi egiten ginen neurrian, ideiak egokitu eta prozedura batzuk aldatu genituen.”

“El banquero de los pobres. Los microcréditos y la batalla contra la pobreza en el mundo”.

P. 64. Paidós, 2006.

Proiektua abiatzeko ezaugarriak ditugu? Badugu ideiarik? Aztertu eta ebaluatu egin dugu? Ba al dugu merkatuaren (bezeroen, hornitzaileen, finantzazioaren, lehiakideen, inguru-nearen eta sektorearen) berri? Balia-bide eta bitarteko ugari daude egin-kizun horretan laguntzeko. Ikastea hartzeak abiapuntu esan nahi du, besterik gabe, ikastea lortzen dugun aberastasunaren zati bat ere badela.

Ikasi ahal eta ikasi behar duguna norberaren hainbat gaitasunekin lotuta dago; datorren atalean, norberaren hazkunderari eta garapenari buruzkoan arituko gara haietaz. Izan ere, horrexetarako bide ematen du ikasteak: pertsona gisa hazteko eta garatzeko, hainbat aldetatik. Azken batean, gaitasuna ere poliki-poliki hobetu dezakegu, eta egunerokoan eta jarraituki ikas dezakegu. Ez eskatu gehiegi zure buruari, baina ez galdu ikasteko gogoia.

Eta izan gogoan hutsegiteak ere ikasbide apartak direla. Bestela, erreparatu Mohammed Yunus Nobel eta Asturiasko Printzea saridunaren testu honi:



#### 4. 2x2 Hazteari eta garzteari ekitea

Ekiteko prozesua abiatzen dugunetik ikasten dugunak, baita hutsegiteek ere, pertsona gisa hazi eta garatzen laguntzen digute, bai banakoak garen aldetik, bai lan merkatuko eta gizarteko kide garen aldetik.

Nork ekiteko gaitasun jakin bat du unean, eta, ekin ahala, sendotu ea osatu egin dezake. Aztertu honako taula<sup>4</sup> hau, eta ebaluatu zein diren zure indarguneak eta, zure ustez, zer sendotu beharko zenukeen:

NORBERAREN GAITASUNA			
Norberaren gaitasunak	Ekiteko gaitasunak	Gaitasun teknikoak	Enpresa arloko gaitasunak
<ul style="list-style-type: none"> <li>Autoestimua.</li> <li>Autonomia.</li> <li>Ahalduntzea.</li> <li>Adimen emozionala. eta gizartean aritzeko trebetasunak .</li> <li>Komunikatzeko trebetasunak .</li> <li>Ikasteko ahalmena.</li> <li>Lan egiteko ahalmena.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ekintzailearen ezaugarriak (ekimena, jakin-mina, gauza berriak ikasteko prest egotea, arriskua onartzeko gaitasuna, sormena...) garatzea.</li> <li>Ekintzailearen jarrerak (ardura, arazoak zein diren jakin eta konpontzea, nekaezintasuna eta frustrazioari aurre egiteko gaitasuna) garatzea.</li> <li>Harremanak izateko trebetasunak (lidergoa, talde lana eta negoziazioa) garatzea.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lan sektorearekin eta lanbidearekin loturiko ezaguera teorikoak eta teknikoak.</li> <li>Lan eskarmentua.</li> <li>Informazio eta komunikazio teknologien (IKTen) erabilera.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Enpresa munduaren ezaguera Proiektuak kudeatzen eskarmentua izatea.</li> <li>Finantzak, administrazio eta kontabilitate arloko kudeaketa.</li> <li>IKT enpresaren kudeaketan erabiltzea.</li> </ul>

Taula hori interpretatzeko modu bat da pentsatzea, ekiteko, ahal bezainbat gaitasun izan behar direla edo izan beharko lirakeela, ahal bezain garatuen, baina beste modu bat da pentsatzea, ekitea erabakiz gero, taulako gaitasun asko eta asko eskuratu, garatu edo sendotu daitezkeela, ekitea hartzen delako ikasi eta norberaren burua haztetzat. Begi bistakoa da helburua proiektua sendotzea

dela, baina, bidean zenbat hazten den pertsona gisa, hazkunde horrek dena delako proiekturako edo beste batzuetarako balio du, eta baita bizitzako egoera askotan aurrera egiteko ere.

Jakina, nork zer gaitasun tekniko dituen, batera edo bestera planteatzen du ekitea. Litekeena da adituen talde bat behar izatea

<sup>4</sup> Ikerketa egiteko erabili dugun sailkapena eta "¿Qué es para ti emprender?" gida hartu ditugu oinarri.

lagun, nor eginkizun guztietan espezializatu behar ez izateko, edo negozioa sortzea nork dakienari buruz.

Enpresa arloko gaitasunak direla-eta, baliagarriak dira betiere, baina kontuan izan beharra dago enpresaburu asko eta asko, funtsean, ekintzaileak direla eta ekiteko proiektua gauzatu ondoren ikasi dutela enpresa munduari buruz dakitena.

Ekintzaileen estandar moduko bat existitzen da<sup>5</sup>, eta baita ekintzaileek izan beharko litzaketen ezaugarri jakin batzuk ere. Hain zuzen ere, ezaugarri horiek dira proiektu ekonomikoek ekiteko dieten pertsona askoren ezaugarriak, norberaren gaitasunen eta ekiteko gaitasunen ingurukoak batez ere. Estandar eta ezaugarri horiek eredu sinboliko bihurtu dira, eta, azkenean, ezaugarriok ez dituztenak kanpoan gelditu dira. Bazterketa hori gizarte eta ekonomia arloan gertatzen da, baina baita nork bere burua baztertzearen ondorioz, nork estandarrarekin zerikusirik ez duela pentsatzearen ondorioz. Neurri batean, gizarte eta ekonomia arloan gertatzen den bazterketari aurre egiten zaio, administrazio publikoek ahalegina egiten baitute zailtasun gehien dituztenen artean ekimena sustatzeko. Ildo horretan, 1x2 atalean beste bazterketa motaz (nork bere burua baztertzeez) hausnartu beharraz aritu gara. Edonola ere, benetako motibazioa izanez gero eta norberaren gaitasuna nahikoa dela edo nahikoa izan litekeela pentsatuz gero, ez da utzi behar ezerk bihozkada edo ametsa oztopa dezan.

Aldi berean, gogoan izan beharra dago ekiteak bezero eta hornitzaile berriekin harremanetan jartzeko bide ematen duela, aholkula-

ritza lana egiten dutenekin, beste ekintzaile batzuekin eta ekintzaileak elkartzeko moduekin, administrazioarekin, beste herrialde eta merkatu batzekin... eta hori ere aberastasun eta estimulu iturri da.

#### Adibide bat: sormena lantzea

Ekiteko prozesuaren abiapuntua ideia da. Nork izan ditzake ideiak? Bada, nahi duen eta bere sormena askatzeko baldintzak sor ditzakeen inork. Alor honetako adituek diotenez, sormena trebatu eta hobetu egiten da. Horregatik, baliagarria da inoren sormena norainokoa den jakitea<sup>6</sup>, batez ere, pertsona sortzaile bihurtzen gaituzten ahaleziak hobetuz. Sortzaileago izateko erronkari hel-tzeak ideia berritzaileak sortzen lagun gaitzake, jardunean hasteko ez ezik, baita etengabeko berrikuntzaren gaineko interesa mantentzeko ere; izan ere, horixe da negozio askoren arrakastaren gakoa gaur egun.

<sup>5</sup> "Informe ejecutivo 2005 GEM España txostenaren arabera", "Espainiako ekintzailea gizonezkoa da nagusiki, hirian lan egiten du, 41,68 urte ditu batez beste, ia 1.800 euro irabazten ditu batez beste hilean eta erdi mailako ikasketak egin ditu, nahiz eta, gero eta gehiago, goi mailako ikasketak (diploma edo lizentzia) egin dituen".

<sup>6</sup> Adibide gisa, ikus PONTI, Franc; eta FERRÁS, Xavier: "Pasión por innovar", 1. kapitulu, 21-70.



## 5. 3x2 Autonomia eta ahalmena lortzeari ekitea

Batzuek eta besteek autonomia maila ezberdina dugu. Autonomia norberaren harremanen arabera aldatzen da (familiar-tean, lanean, lagunartean...), eta baita sexuaren, adinaren, maila ekonomikoaren, gizarte eta kultur ingurunearen eta beste faktore batzuen arabera ere.

Autonomia banako, talde edo kolektibo bakoitzaren gaitasuna da, beste pertsona edo talde batzuen mendean ez egoteko baldintzak sortzeko, bere bizitzari, egoerari eta jarrerari buruz erabakitzeke eta bere beharrei erantzuteke adina arduratsu izateko.

Egoera ekonomikoari dagokionez, autonomia da bizitzeko bere familiaren dirua behar ez duen gaztea. Bizitza pertsonalari dagokionez, autonomia da lehentasuna bere garapen profesionalari ematea erabakitzen duen emakumea. Taldea baino autonomoagoa da bestelako gaitasun fisikoa edo psikikoa duen eta lan egin dezakeen pertsona. Pentsatzeko autonomia da norberaren iritzia nagusi den kulturaren eraginpean ez izatea<sup>7</sup>.

Ekinez, nork bere autonomia lortzen laguntzen du. Izan ere, ekin egiten diona(k):

- bere bizitzako protagonista da eta bere buruarentzat lan egiten du;
- bere kabuz erantzuten die bere behar ekonomikoari, lan arlokoari eta garapen profesionalaren alorrekoari;
- ekiteko gaitasuna suspertzen du, erabakitzekeoa, beste zuzentzekeoa eta buru izatekeoa;

- sormena eta ezer antolatzeke gaitasuna suspertzen du;
- bere baliabideak sortzeko baldintzak sortzen ditu;
- esperientzia praktikoa anitz eta handiagoaz jabetzen da;
- bizitzeko banakako gaitasunez (autoestimua, norberaren buruarekiko konfiantza, segurtasunaz, erabakimenaz, auzardiaz, sendotasunaz, ahalmenaz, baikortasunaz, asertibitateaz, abileziez eta beste ikasbide batzuek) jabetzeko baldintzak sortzen ditu;
- eta ekiteko proiektua beste pen-tsaera bat eta gizartean aberastasuna sortzeko beste modu bat dela jo dezake, baita gizartea aldatzeko estrategia ere.

Ahaldunduz, pertsonok hainbat zapalkuntza mota alde batera utzi eta subjektu bihurtzen gara, bizitzeko ahalmenaz jabetuz eta esperientzia eta ikasitakoa barneratuz, ahalduntzea ekiteko bitarteko esanguratsua baita. Alderantziz, ekitea ahalduntzeko bidea ere izan liteke, bizitzeko ahalmenaz jabetzen garelako. Ahalduntzea norberaren arau irmoa denean, ahalmen bihurtzen da, eta, hortaz, ekiteak ahalmena lortzen laguntzen dio banakoari, taldeari eta gizarteari.

<sup>7</sup> Kontzeptu horietan sakontzeko, ikus Marcela Lagarde mexikar antropologo eta feministaren lana. Hartan oinarritzen da "Autonomia eta indarra" izeneko taulako testua.

### Lola, Gladis, Maria José, Sara, Nelson eta Juan, 25etik 55 urtera bitartean, kooperatiba bateko kideak

Sara: "Kooperatiban emakumezkoak besterik ez ginen hasi lanean. Gladis eta Sara hispanoamerikarrak dira: senideekin biltzera etorri ziren Espainiara. Nork bere lana sor-tzeari buruzko ikastaro batean ezagutu genuen elkar. Lolak eta biok gurea izango zen zerbait egin nahi genuen, gure kasa erabaki nahi genuen eta gure bizitza geuk antolatu. Nekazaritzako elikagai pres-tatuak ontziratzeke fabrika bat sortzea pentsatu genuen. Gure lana, gure ideiak eta gure ezaguerak bat egin genituen, eta abian jarri genuen. Gure bi kidek gurekin bat egin zuten eta, horri esker, ekoizpena handitu genuen".

Juan: "Kultura ezberdinetakoak izatea abantaila da gure lanean, baita errezeten aldetik ere. Elkar indartu eta adoretzen dugu. Tirabirak izan ditugu, baina funtziona zezan nahi genuen, diruagatik ez ezik, baita gizarteratzeko gaitasuna dugula esan nahi duelako ere, hobetzeko, balioak trukatzeko. Askok aurreratu dugu hasi ginenetik. Heziketa plan bat dugu, eta lantegi teknikoak eta norberaren burua garatzeari buruzkoak antolatu ditugu; funtsezkoak izan dira. Talde aparta gara, eta oso pozik gaude lortu dugunarekin".

### Autonomia eta ahalmena

Autonomia pertsonen, taldeen, erakundeen eta mugimenduen egoera da. Prozesuak gauzatzeko euren gaitasuna baldintzatzen du, beste pertsona, talde, erakunde... baten mendean egoteari utzi eta nor bere bizitzako subjektu izateke, baita gizarte, politika, ekonomia, kultura eta zuzenbide arloko ere. Mendetasun eta diskriminazio egoerak bilakatu egiten diren heinean, etengabe aldatzen den egoera da.

Autonomia, aldi berean, pertsonaren beraren prozesu subjektiboa eta gizartearen baitako ituna da, pertsona subjektu oso gisa bizitzeko bide ematen diguna, hau da,

- protagonista izan eta baliabide, berbaldi, ikuskera, interpretazio, arrazoibide eta irizpide propioak izatekeoa;

- gure burua autonomotzat hartu eta horixe izatekeoa;
- gure burua bizitzaren alor guztietan pentsatzen duen izakitzat hartu eta horixe izatekeoa;
- jardun eta noiz, nola eta zenbatean jardun nahi dugun eta zer egin nahi dugun aukeratzeko;
- eta gure beharrei gure kabuz erantzutekeoa.

Gizarteko talderik ahulenak eta, batez ere, emakumeak nagusi diren gizartearekin eta kulturarekin eta haiek adierazten dituzten mundu ikuskerekin hausten dutenean bihurtzen dira subjektu.

Autonomia geure bizitzako prozesu sozial ekonomikoaren, psikologikoaren, kulturalen, ludikoaren, politikoaren, sexualen eta abarren bitartez lortzen dugu, pertsona edo talde gisa men-

deratzen gaituzten harremanak eraldatzen ditugunean. Pertsona edo talde jakin batzuek, autonomia bereganatuko badute, beste pertsona edo talde batzuen autonomia aldatu behar dute, mendekotasun harremanei uko eginez eta norberaren ahalmena lortuz.

Ahalmena bizitzeko indar positiboak pilatzea da. Indarrok ez dira oinarritzen inongo zapalkuntzan; aitzitik, gure burua garatu eta bizitza betea eta, bereziki, autonomia eta independentzia izateko bide ematen digute, eta ahalduntzearen oinarrian diren ondasunak, aukerak eta baliabideak izatekoa.



## 6. 4x2 Konpromisoak hartzeari eta ardurak onartzeari ekitea

Lan arloko ardura

### Miguel, 28 urte, diseinatzailea

“Ikasketak amaitu nituenetik, hamaika lekutan lan egin dut. Bat-batean, lanik gabe geratu nin-tzen, eta arriskatzea erabaki nuen. Nork bere lana sortzea aukera ona da. Zure lanpostuaren arduradun zarela ohartzen zara; gauzak bestela ikusten dituzu”.

Lan egiteko benetako edo gustuko aukerarik izan ezean, ekitea gero eta aukera ganorazko-agoa da pertsona askoren ustez. Bi arrazoi nagusi daude jarduera bati ekiteko: negozio aukera bat ikustea (aukera) eta lan egiteko aukera hoberik ez izatea (beharra). Egun, Espainian, ohikoagoa da arrazoia

aukera izatea (% 81,5), beharra baino (% 14,8)<sup>8</sup>. Edonola ere, ekintzailea lanpostu bat sortzen ari da, berea, baina litekeena da beste batzuk ere sortzea; hau da, lanpostuak sortzen laguntzen du. Azken batean, bere lanbidea aurrera eramateko baldintzak sortzen ari da, baina, agian, baita beste pertsona batzue-  
na ere.

Beste pertsona batzuentzat eredugarri izateko ardura

### Vanessa, 31 urte, telefono bidezko marketing enpresa bateko zuzendaria

“Txikitatik liluratu egiten ninduten kirolari aparten balentriek. Egiten zuten ahaleginean pentsatzen nuen, hobetzeko euren grinan, eta banekien hori zela nik ere aurrera egiteko bidea. Nire ezintasuna onartu nuen eta aukera guztiak ahal bezainbat aprobetxatu nituen. Baina ohartu nintzen asko zegoela egiteke alor honetan. Ez nintzen goi mailako kirolari izango, baina zerbait egin eta eredugarri izan nahi nuen. Denborarekin, enpresaburu izatea erabaki nuen. Jende asko harritu egiten da, baina beste askok pentsatzen du, nik egin badut, berak ere ahal duela, eta hori axola zait benetan”.

*N.B.: Enpresako langileen % 80 itsuak dira edo ikusteko urritasunen bat dute.*

Vanessaren testigantzak ezin hobeto adierazten du zer esan nahi duen eredugarri izateak. Bera jabetu egiten da bere esperientzia eredugarri izan zedin nahi zuela, eta, horregatik, hasiera batean baldintza

okerragoetan daudenek gogoeta egin lezake zentzuzko eragina duten eredu gisa ekin eta euren proiektuek aurrera egingen dutenean.

<sup>8</sup> “Informe Ejecutivo 2005 GEM España” txosteneko datuak.

Mikrokreditua gero eta garrantzitsuagoa da; egunkarien eta Interneten bitartez, jakin badakigu gero eta ekintzaile gehiagok jotzen dutela finantzazio bide horretara, baita gure gizartean ere. Esaterako, Espainian bizi den uruguaitar familia bateko ama taberna baten jabe da orain, eta seme-alabek pleit enpresa txiki bat sortu dute. Ildo berean, beste askok balizko beste ekintzaile batzuen motibazioa piztu eta haiek adoretu ditzakete.

Besteak beste, esperientzia horiek erakusten dute, zerbitzuen alorrean batik bat, proiektu askori inbertsio handirik egin beharrik gabe ekin dakiekeela, baita, laguntza mekanismo- ren bati eta norberaren irmotasunari eta ahaleginari esker, nor bere duintasuna, konfiantza, autoestimua eta ilusioa berreskuratzeko duela eta ekintzaile bat jaiotzeko baldintzak sortzen direla ere.

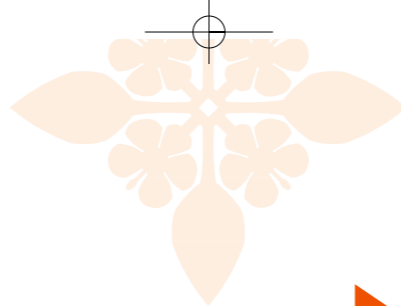
**Ingurunearekiko eta erkidegoarekiko ardura**  
Ekitea ingurunea eta erkidegoa hartzen dituen, haiekin solidarioa, arduratsua eta engaiatua den prozesutzat har liteke, Vanessaren adibidea lekuko.

#### **Yvon Chouinard, Patagonia, Inc. fundazioaren sortzailea, AEB**

“35 urteren ondoren, azkenean banekien zergatik nenbilen negozio hartan. Dirua eman egin nahi nuen kausa ekologisten alde, baina, gainera, eredu bat sortu nahi nuen Patagoniaren bitartez, beste enpresaburu batzuek ere jasangarritasuna eta administrazio egokia euren kasa bilatzeko...”

*“Que mi gente vaya a hacer surf. La educación de un empresario rebelde”,  
Eds. Desnivel, 2006, 94.*

<sup>9</sup> Ikus Levante de Valencia egunkariaren 2006ko urriaren 15eko Magazine igandekaria eta 2006ko ekainaren 17ko “Diario de Navarra” egunkaria, Nafarroako Ekintzaile Latinoamerikarrentzako I. Sariari buruzko berria. Adibide gehiago nahi izanez gero, ikus Un Sol Mòn Fundazioaren web orria, besteak beste.



## **7. 5x2 Banatzeari ekitea**

Betidanik esan izan da ekitea bakarkako lana dela. Alabaina, ekitea banatzeko tartea ere bada, bizipenetan aberatsa, eta truke guztietatik ateratzen du etekin; gainera, komunikazioa globala den honetan, askoz ere erraza-

goa da halako trukeak egitea. Bai gure inguruan, bai Interneten, beste pertsona batzuek askotara parte har dezakete, zuzenean edo zeharka, gure proiektuan, eta, hartara, hura banatu eta aberastu.

**Ametsak, ideiak, ikasbideak, esperientziak eta ezagutza banatzea**

#### **Leire, 27 urte, biologoa**

“Gaur egun dietetika eta produktu naturalen denda bat dut, baina, abian jarri nuenean, ez nekien nola funtzionatzen zuen halako negozio batek. Biologoa naiz eta landareak maite ditut, baina horrek ez du zerikusi handirik landareak erabiliz egindako produktuak saltzearekin. Halere, lagun batek halako denda bat zabaldu zuen duela zenbait urte beste herri batean, eta oso ondo doakio. Hortaz, harengana joan nintzen, eta abian jartzeko behar nuen guztia erakutsi zidan: hornitzaileekin harremanetan jarri ninduen, salmentei buruz aholkatu ninduen, ideiak eman zizkidan... Orain sarritan deitzen diogu elkarri, elkar laguntzen dugu, produktuez hitz egiten dugu, eta azoketara elkarrekin goaz eta ahal dugun guztia laguntzen diogu elkarri”.

Erreferentzia puntuak izatea lagungarria eta oso garrantzitsua da ekiteko. Zer egin zuten beste pertsona batzuek? Zer esan dezakete esperientziari buruz? Zer pentsatzen zuten hasieran? Zein izan ziren zailtasun nagusiak? Zergatik merezi izan die? Ez egin zalantzarik galdetzeko, ekin egin diotenengana jotzeko, zuzenean ezagutzen ez dituzun pertsonen esperientziak irakurtzeko. Gehienak bat datoz saiatzea dela garrantzitsuena, zure ametsen sinestea, konfiantza izatea eta zeure burua entzutea, eta asko eta asko ikasi dutena irakasteko prest daude.

Seguru asko, prest daude zure ideia edo ametsa zein den entzuteko ere. Hitz egin

ezazu hartaz ahal duzun pertsonekin eta galdetu zer uste duten. Ildo horretan, erkidegoetan badaude zerbitzu profesionalak, orientatu eta erabakitzen laguntzeko, baina gogoan izan garrantzitsuena zeure ikuskera dela. Hitz egin besterekin, baina, batik bat, hitz egin zeure buruarekin.

Demagun zure proiektuak aurrera egin duela eta baduzula esperientziarik. Hasten ari denarekin bana dezakezun beste aberastasun bat da, lan egiteko beste modu batzuk ikasi nahi dituenarekin edo zure lankideekin. Izan ere, ekitea banatzea ere bada. Gogoan izan Juanen testigantza (ikus 3x2 atala); balioak trukatzeari mintzatzen zen.



**Elkarrekin lan egitea**

Litekeena da abian jartzen duzun negozioan beste pertsona batzuek parte hartu beharra. Beste pertsona batzuentzako lanpostuak sortzea, haiekin jardutea proiektu bat banatzeko beste modu bat da. Gizartearekiko erantzukizunaren adierazgarria baino gehiago, sortzen duzun jarduera elkarrekin egitea erronka zirrargarria izan liteke, buru izateko zure gaitasuna garatzeko bide bat. Badira enpresa arloko lidergo eta kudeaketa eredu zoragarriak: haien arrakastaren oinarria da lan egiten dutenek proiektu bera eta helburu bera dutela, murgildu egiten direla eta bere egiten dutela<sup>10</sup>.

**Bibi Russell, Bibi Productions enpresaren jabe eta zuzendaria, Bangladesh**

Enpresaburu honek jantziak eta osagarriak diseinatzen ditu, eta Bangladeshko herrietako artisauek egiten dituzte.

“Nik honakoa egin nahi nuen, banekielako, gainera, onena zela eurentzat: behartsuei baliabide nahikoak ematea, haiekin lan egin zezaten. Hori dela-eta, enpresa bat (Bibi Productions) sortu nuen, Bangladesheko hainbat lekutako jendearekin. Jakin badakit, proiektu bat abiatu nahi duzunean, gogorra gertatzen dela. Jakin badakit poliki-poliki ibili behar dela. Negozio txikia zen hasieran, baina banuen itxaropena aurrera eginen zuela.

1996an Espainiaren eta, bereziki, Sofia erreginaren babesaren lortu nuen UNESCOren egoitzan; gure proiektuaren berri eman zuten. Komunikabideak ohartu ziren orduan egiten genuenak bazuela zentzurik. Laguntza horri esker, enpresa antolatu ahal izan nuen. Harro nago, haren bitartez, nire herriko jende asko lagundu izanaz (...).

Ez dut limosnarik nahi. Ez dut sinesten ongintzan! Konplexurik gabe lehiatzeko konbentzitu nahi ditut, ezer gehiago ez. Nire enpresaren bidez jendearentzako lanpostuak sortu nahi ditugu, lan egiteko behar dituen baliabideak eman, mikroredituak barne. Hartara, bitarteko bat ematen diegu etorkizunean euren kasa bizi daitezen, eta ez besteren limosnen mendean...”.

*Dani Triadóok 2006ko urriaren 9an egindako elkarrizketa, [www.asiared.com-en](http://www.asiared.com-en) argitaratutakoa.*

**Aberastasuna hobeto banatzen laguntzea**

Ekitea gizartearen aberastasuna sortzeko beste bide bat dela jo liteke. Bada hori dakarten bideak asmatzeko gaitasuna duenik eta, horretarako, negozio formula bat erabiltzeko eragozpenik ez duenik, gutxien dutenek euren diru sarrerak sortzeko bitartekoak izateko eskubidea babesten duenik. Ba al duzu ondoko esperientzia honen berri?

**8 . Ondorioa: Ekiteko beste eredu baten alde****Irudizko kontakizuna**

Jende multzo handi bat bildu da, ados jarri eta zehazteko zer gustatuko litzaiekeen izan zedin ekitea. Hau da ekiteko beste eredu bati buruz egin duten proposamena.

Ekiteko beste eredu baten alde gaude. Betiko ereduak dakartzan arazoei uko egiten dien eredu berri bat nahi dugu, eredu tradizionalak bereizi eta diskriminatu egiten delako, baztertzaila eta jasanezina delako. Ekiteak ingurunea eta erkidegoa har dezan eta solidarioa, arduratsua eta engaiatua izan dadin nahi dugu, ikaskuntza eta berrikuntza hartzea ardatz, aukera berdintasuna eta aniztasuna aberastasun gisa sustatzea eta ingurumena zaindu eta pertsonak eta erkidegoak

pertsona eta profesional gisa garatzea izatea lehentasunezko xedetzat, besteak beste. Gure aburuz, gizon-emakumeen sormenak eta ekimenak berezkoa dute ekitea, eta pentsatzeko beste modu baten eta gizartearen aberastasuna sortu eta banatu nahiaren adierazgarritzat har liteke. Sustatzen dugun ereduaren helburuak gizartearen eta banakoengan aberastasuna sortzea izan behar du, inork ez galtzea eta guztiok irabaztea, eta gizartea aldatzeko estrategia bilakatea.

**Oharra**

Argitalpen honetan adibide gisa ageri diren zenbait pertsona eta izen fikziozkoak dira, baina guztiek pertsona eta egoera errealak dituzte oinarrian. Errealitatearekin antzarik badago, kasualitate hutsa da.

<sup>10</sup> Irakur Ugarte, Luxio: Sinfonía o jazz. Koldo Saratxaga y el modelo Irizar. “Un modelo basado en las personas”, Eds. Granica, 2005.

