

Pablo Sánchez, Fernando Casado,
Jordi Vives y Juliana Mutis

Piramidearen Oinarria Euskadiko ikuspegitik

Berrikuntza-ahalmenari buruzko
diagnostikoa Piramidearen Oinarrian



Argitaratzailea: Innobasque – 2011

Berrikuntzaren Euskal Agentzia

Bizkaiko Teknologi Parkea

Laida Bidea 203, 48170 Zamudio

Lege-gordailua: BI-62/2011



Liburu honen edukiak, oraingo edizioan, litzentzia honetan argitaratu dira: Aitortu–Ez merkataritzarako–Lan eratorririk gabe 3.0 Unported (informazio gehiago <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/deed.eu>)

Disenua: Doble Sentido

Imprimaketa: Tecnigraf

Innobasque sarrera	6
Eskertza	10
Lehen atala. Piramidearen oinarria eta negozio sarkariak testuinguru globalean	
	12
1. Piramidearen oinarria eta negozio sarkariak	15
1.1. Ikuspegiak eta bilakaera piramidearen oinarriaren gainean	15
1.2. Negozio sarkariak	18
1.3. Piramidearen oinarriaren magnitudeak eta ezaugarriak	21
2. Sektore pribatuaren papera piramidearen oinarriko jardueran	27
2.1. Negozio sarkarien berrikuntza-esparrua piramidearen oinarrian	27
2.2. Negozio sarkarien berrikuntza-esparrua euskal ekonomian	33
Bigarren atala. Euskal ekonomiaren berritze ahalmena piramidearen oinarrian	
	42
1. Sarrera	44
1.1. Metodologia-diseinua	44
2. Euskal ekonomiaren ahalmena piramidearen oinarrian	47
2.1. Euskal ekonomia tradizionala eta haren ahalmena piramidearen oinarrian	47
2.2. Berrikuntza lehiakortasun nagusiaren ardatz bezala euskal estrategia-politikan	50
3. Piramidearen oinarrian ahalmen handiena duten euskal ekonomiako sektoreak	62
3.1. Osasuna	63
3.2. Energia	69
3.3. Ingurumena	76
3.4. Beste sektore garrantzitsu batzuk piramidearen oinarrian ahalmena dutenak	85
4. Kanpo-sektorea eta euskal ekonomia piramidearen oinarrian kokatzea	92

4.1.	Euskal Herriko ekonomia kanpoan	92
4.2.	Ahalmen handiko herrialdeak piramidearen oinarrian	95
4.2.1.	Mexiko	97
4.2.2.	Brasil	101
4.2.3.	India	104
5.	Ondorioak eta gomendioak	108
5.1	Negozio sarkariak Euskal Herriko testuinguruan	108
	Sorkidetza eta lankidetza	109
	Berrikuntza	110
	Iraunkortasuna	112
5.2.	Berrikuntza-ahalmen handieneko sektoreak eta erregioak piramidearen oinarrian	113
5.3.	Gomendioak	118
1 Eranskina		
	Piramidearen oinarriko negozio sarkarien nazioarteko adibide praktikoak	122
2 Eranskina		
	Piramidearen oinarria bideratutako lehen euskal enpresa-esperientziak	142
3 Eranskina		
	Azterlan honetarako kontsultatutako pertsonak	150
Glosategia		154
Bibliografia		158

Sarrera:
Berrikuntzaren sorkidetzan

GUILLERMO ULACIA
Innobasqueko Lehendakaria

«*Inoiz ez saiatu bezeroa manipulatzeko*» zioen C. K. Prahalad-ek (1941-2010). Management garaikidearen maisuetako batek hori bazioen, ez zen seguru asko inolako eslogan pasakorren aginduak betetzearren. Esaera horrek, mundu gero eta gardenago batean egungotasunaren jabe denak Internet iraultza eragiten ari den informazio-iraultetari esker, egundoko garrantzia du esku artean dugun gairako: Piramidearen Oinarria (PO). Baina gaian sartu baino lehen, ikus dezagun zein den Innobasquek argitalpen hau eginaraztea erabaki duen testuingurua, izan ere 2010eko urtarrilaren bukaeran abiarazitako lau Dinamika Eraldatzaileen barruan txertatzen da: Laugarren Sektorera deitzen dugunaren baitan.

Data horretan ekingenion 2010/2012 egungo plana zabaltzeari, gizarte aurreratu guztien erronkekin lerrokatzeko, zeinek bideratzen baitute beren geroa garapen-eredu eta hazkuntza iraunkor baterantz, enpresaren ekarpenari lagundu eta hura babesteko gure asmoekin koherente izanez, haren lehiakortasuna eta presentzia globala gehituz. Badakigu helburu hori ezartzen deneko bidea berrikuntzatik igarotzen dela, nola Euskadin hala munduaren gainerakoan. Bide horretan, Eraldaketa ostertzean dugula, euskal berrikuntza-sarea zabaltzeko eta hura sektore gakoei ezartzeko lanean ari gara, OPENTRIC (irekiak eta zentratuak) geure metodologia batetik abiatuz, parte-hartzera irekitik eta erronketan zentratutik. Aktibatze-helburu horrekin Innobasque bere hasieratik lanean ari izan deneko 5 makro-joerarekin, 5 arlorekin lerrokatu gara.

- Garapen Soziala,
- Garapen Ekonomikoa,
- Iraunkortasuna
- Osasuna eta bizi-kalitatea,
- Agertoki Berriak.

5 arlo horien egungo gurutzatzeak, izan daitezkeen sinergiak identifikatuz, eta oraingo eta geroko geure trebetasunekin korrelazionatuz, erabakigarri jotzen ditugun eta, 2010/2011n, geure ahaleginak eskaintzen dizkiegun lau dinamika eraldatzaile handi identifikatzeko aukera eman digu.

- Ekonomia eko-berritzailea,

- Presentzia globaleko ekintzaitza indartzea,
- Gizarte Efi-Osasungarria,
- eta Laugarren Sektorera (ekonomia soziala) garatu eta nazioartekotzea.

Azken horren helburua, Laugarren Sektoreren Dinamikarena, helburu sozialekin enpresa-jarduera garatzea da, mundu-merkatutik diru-sarrerak sortuz, gaur egun sail horretan diharduten erakundeen gaitasunak indartuko dituen lan globaleko esparru bat eskainiz, lan-barruti berriak abian jarritz, eta haien nazioartekotzea sustatuz. Dinamika Eraldatzaile horretatik sortzen da Piramidearen Oinarria Proiektua, eta horren lehen entregagaia kanpo-diagnostiko hau baita Euskal Ekonomiaren POko Berrikuntza Ahalmenari buruz, hain era txukunean landu dutena Piramidearen Oinarria Laborategiko Taldeko adituek (Nazioarte Merkataritzako Eskola Nagusia – NMEN- Pompeu Fabra Unibertsitatea), izan ere «Base of the Pyramid Learning Global Network»en erakunde kidea da. *«Zalantzarik gabe, diagnostiko honek, euskal erakundeen bere azterketan zorrotza izanik, bai eta didaktikoa ere bere baitan dituen nazioarteko jardunbide onei esker, haren gomendioen handinahia ahaztu gabe, aukera emango digu lehen pausoak emateko POko geroko enpresa-proiektuak garatzeko aldeko gune bat sortzeko, euskal eragileen ahalmena (enpresena bereziki) zabalduko duena.»*

POak aukera estrategiko bat eskaintzen du, zalantzarik gabe, gure enpresentzat eta erakundeentzat, bestelako era batean, era berritzaileago batean nazioartekotzeko, eta ezaugarri bereziak dituzten merkatu berrietan sartzeko (goraka eta garabidean datozenetan). Pentsa dezagun 4.700 milioi pertsona horiengan egunea 3\$eko erosahalmenarekin (eros-parekotasunean). Modu askotara ikusiak izan daitezke, garapen sozialeko gastu besarkaezin bat bezala, justizia sozialaren defizit bezala, beharren antena bat bezala... Eta hala izan da, harik eta Prahald-ek iradoki zigun arte utz geniezaiola haiengan biktima soil bezala edo kostu/karga terminoetan pentsatzeari, eta enpresaburu bezala eta beren balioaz jabeturik dauden kontsumitzaile tematu eta sortzaile bezala haiek aitortzen hasi ginen. Planteamendu horretatik aukera-mundu berri bat ireki da, eta funtsean

berrikuntzarako plataforma zorabiagarri bat, zeren eta haren eskakizunek harreman-ardatza birplanteatzera behartzen baitute, elkar-lankidetzako egoera berri bat azaleratuz, ESKaren (Erantzukizun Sozial Korporatiboa) funtzioari berari erasanez, P.F. Drucker-ek berak enpleguarekin, erantzukizunarekin edo iraunkortasunarekin zerikusia duten alderdiak aurreratu zituenez. Gizateriaren %70 ongizatean txertatzetik eratorritako ahalmena eta aukerak izan daiteke merkataritza eta oparotasun globalaren hurrengo kapituluaren motorra. Erronka hori dagoeneko iragarrita ageri da Milurtekoaren Garapen Helburuetan, eta ez dezagun ahaztu 2000 urtean 147 Estatu- eta Gobernu-buruk jarri zuten epetik 5 urtera gaudela helburu horiek lortzeko (funtsean pobrezia erauzteak). Mundu-mailan balizko politika sozial egin beharreko ahalegin horrek, zeinahi delarik ere azken epea, sektore arteko esku-hartze bat eskatuko du, eta aukera-leiho bat bihur daiteke, eta, ondorioz, enpleguak ere bai, agertoki global batean orientatze eta gaitasun egokiekin beren burua kokatzen asmatuko duten enpresentzat eta erakundeentzat.

Piramidearen Oinarriko bezeroei zerbitzatzeak enpresek (handiek eta txikiek) elkarren artean lankidetzan jardutea eskatuko du (zeinahidelarikerehaienabiapuntu geografikoa edo sektoriala), bai eta GKEekin, Nazioarteko Erakundeekin eta tokiko gobernuekin ere. Gainera, haien merkatu-garapenak milioika ekintzaile berri sortuko ditu, batez ere tokiko inguruneetan. Hazkuntza-bide berri bat izango da, lurraren arraseko berrikuntzan oinarritua, etorkizuna sorkidetzan eraki nahi dutenei orientatua, iraunkorra eta solidarioa, haren protagonisten eskutik; liburu honek horietaz hitz egiten digu.

Eskertza**PABLO SÁNCHEZ****FERNANDO CASADO****JORDI VIVES****JULIANA MUTIS**

Lan honetarako beharrezko ikerketa ezinezkoa izango zatekeen pertsona eta erakunde askoren lankidetzarik gabe, izan ere nabarmen erraztu digute lana. Jakina, Innobasqueren konfiantza eskertu nahi dugu, eta batez ere Paul Ortega eta Pablo Angulorena, zeinek gidatu baitute azterlana egitea, Piramidearen Oinarriko 4º Sektoroko Nazioartekotze i-Taldeko osakide guztien esku-hartzearekin.

Orobat azpimarratzekoa, Eustaten prestutasuna eta informazioa hornitzeko izan duen arintasuna, eta enpresa eta arduradun zuzendari askoren lankidetzeta, izan ere arreta eskaini digute azterlan hau egiteko elkarriketa eta ikerketa guztietan.

Era oso nabarmenean, gure esker ona Kooperako Josetxu González-i eta Kaiku Korporazioko Miguel Rey-ri, lan honetan tarteko eta Innobasqueren Dinamikan lankide izan direlako.



LEHEN ATALA

Piramidearen oinarria eta negozio sarkariak
testuinguru globalean

Piramidearen oinarria eta negozio sarkariak testuinguru globalean

1. PIRAMIDEAREN OINARRIA ETA NEGOZIO SARKARIAK

Enpresaren hazkuntza pobrezia murrizteko helburuarekin garabideko merkatu berriekin elkartzeko aukerak, gero eta interes handiagoa sortu du, nola enpresa-esparruaren aldetik hala politiko, sozial edo erakundezkotik. Hamarkada bat baino gehiago igaro da CK Prahalad eta Stuart Hart-ek (1999) ideia hori garatu zutenetik, eta, azkenean, 'The Fortune at the Bottom of the Pyramid' (Pralhad & Hart, 2002) izenburu zirikatzailearen pean argitaratu zuten. Haien lanari esker, munduko biztanleriaren beheerako geruzan kokaturiko segmentu soziodemografikoa izendatzen duen «Piramidearen Oinarria» (PO) terminoa gizarteratu da, eta dagoeneko erakunde alderdianiztun nagusien agendan dago. World Economic Forum-en (WEF, 2009) txostenaren arabera, segmentu hori 3.000\$ baino gutxiagoko erosmen-parekotasunean (2002ko dolar-trukearen tipoarekin arabera) bizi diren 3.700 milioi pertsonak eratzen dute.

PO kontzeptua gazte samarra bada ere, haren inguruko eztabaida bizia izan da, eta ez da polemika eta kritikarik gabe gertatu. Txostenaren lehen atal honetan POa eta haren bilakaera kontzeptuari ekingo diogu, negozio sarkarien oinarritzko osagaiak azalduko ditugu, kuantitatiboki laburbilduko dugu POaren segmentu soziodemografikoa munduko erregio batean baino gehiagotan, eta biztanleria horren ezaugarri kualitatibo komun esanguratsuenak adieraziko ditugu.

1.1. IKUSPEGIAK ETA BILAKAERA PIRAMIDEAREN INARRIAREN GAINEAN

Amartya Sen-ek, 90. hamarkadaren amaieran, garapena eta lankidetzako sektorearen barruan gertatzen ari zen norabide-aldaketaz ohartarazi zuen. Tradizioz, uste izan da estatuek dutela erantzukizunik handiena ongizate-maila onargarri bat ez duten gizarteetako bizi-baldintzak hobetzera zuzenduriko ekimenak abiarazi eta haien gidari izaterakoan.

Pertzepzio hori, izatez, badirudi aldatzen ari dela, eta gero eta gehiago erreparatzen zaio sektore pribatuari garapen-aukerak eraldatu eta sortzeko gai den eragile nagusi bezala. POko enpresa-

ekimenak paradigma-aldaketa honen adierazle argiak dira, eta, aldi berean, sektore publikotik egiten den haien sustatze-ariketa XXI. mendean erakunde publikoek garapen-politiketan duten funtsezko paperaren adibide argia da.

Hala eta guztiz ere, pobrezia erauzteko eta erkidego zaurgarrienen aukerak hobetzeko negozioak proposatzea ez da eztabaida gatazkagabea, izan ere aurrez aurreko batzuk sortu baititu, nola akademikoak hala ideologikoak. Erkidego horiek garapen-prozesuan eginkizun aktibo bat hartzeko gai ez diren biktima bezala ikustea izan da lankidetzeta-programa tradizionalen akats nagusietako bat. Jarrera horrek politika asistentzialistak sortu ditu, kanpo-finantzazioarekiko menpekotasunera eta programa ez iraunkorretara eramanez, eta horregatik ez dira gai izan hobekuntza esanguratsuak sendotzeko epe ertain eta luzean.

Guztiarekin ere, erkidego pobreek negozio-ereduetan har dezaketen papera definitzea ez da izan prozesu erraza eta eztabaidarik gabea. Prahald eta Hart-en azterlan garrantzitsuenek erkidego horietan zegoen *merkatu*-ahalmena adierazten zuten, eta enpresak izango luketen estrategia-balioa haiekin lankidetzan aritzerakoan, erkidego haiek kontsumitzaile potentzial garrantzitsu bezala kokatuz (Hart eta Prahald, 2002). Ikuspegi hark argudiatzen zuen ondasunen eta kalitateko zerbitzuen eskaintzak, POaren beharrei jaramon egin eta haien irismenean egongo zirenenak, era positiboan laguntzen zuela pobrezia gutxitzen. Argudio haren azpiko arrazoi nagusia zen baliabide gutxiko biztanleriek ez dutela gaitasunik merkatuan dauden produktuak eskuratzeko, edo, osagarriki, merkatu horien eraginkortasunik ezak behartu egiten dituztela hartatik bizi eta elikatzen direnak sari gehigarri bat ordaintzera («pobrezia-prima») bertako kontsumo-ondasunetara sarbidea izateko.

2007an, Karnani-k erantzuten zion joera hari merkatu ahalmena ez zela uste bezain handia iradokiz, eta pobrezia erauzteko modu bakarra erkidego haiek enpresa-balioaren kateetan sartzea zela eta ekoizle bezala kokatzea, ez hainbeste kontsumitzaile bezala (Karnani, 2007). Hau da, Karnaniren ikuspegiak adierazten zuen diru-sarrerak sortzea zela garapenaren benetako eragilea POarako.

Aurrerago, berriz ere Hart-ek Simanisen lankidetzarekin, PO erkidegoaren kontzeptuan bilakaera egitea proposatzen du, aliatu estrategiko edo berritzaile bezala kontsideratzea, kontsumitzaileen eta ekoizleen kontzepzio tradizioaletik harago joatea iradokiz (Hart, Simanis, 2008). Ikuspuntu horren arabera, beharrezkoa da POa aliatu bezala ulertzea enpresa-ekimenak elkarrekin eraikitzeko orduan, baldin eta benetan eragin positibo eta epe luzekoa izan nahi bada, bi aldeentzat.

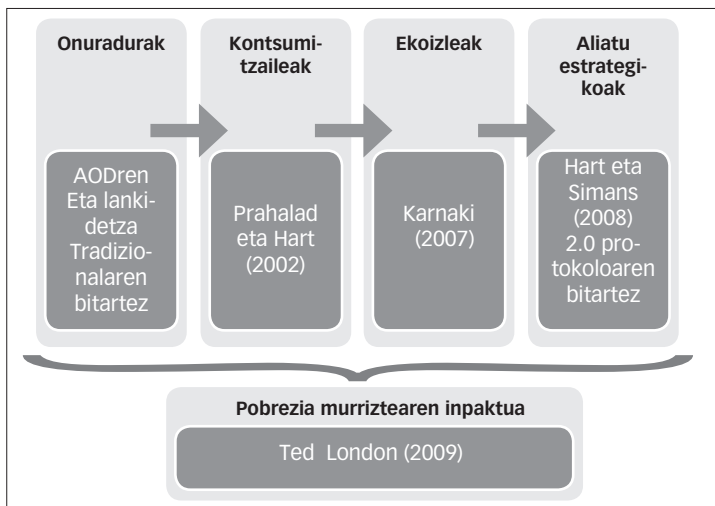
Bestalde, Londonek proposatzen du PO negozio-ereduak kudeatzea, xede nagusizat pobrezia erauzteari lehentasuna emateari zuzendutako planteamendu batekin, negozio-ereduen ondorioen gaineko eraginaren ebaluazio-esparru baten bitartez, hark muturreko pobrezia erauzteko duen zuzeneko intzidentzian (London, 2009).

Ondorio gisa atera daiteke PO kontzeptuak bilakaera esanguratsua izan duela sortu zenetik, eta erkidego pobreen papera aldatu egin dela hasierako pertzepziotik, funts publikoen onuradun bezala kontsideratuak izatetik, lankidetzaren eta garapenerako laguntza ofizialaren aldetik, kontsumitzaile izatera, POaren hasierako lehen formulako proposamenen ondoren, balio-kateko eragile aktibo bezala ekoizle izatera, harik eta azkenean aliatu estrategiko bezala proposatu arte, pobrezia erauzteari lehentasuneko enfasia emanez¹ (ikus 1.1 Irudia).

¹ Ikuspegi desberdin hauetan sektore pribatuaren paperari buruzko deskripzio agortzaileago bat hemen aurki daiteke: “Desarrollo de negocios en los países de bajos ingresos: Crecimiento empresarial y creación de valor social” (Casado *et al.*, 2009).

1.1 Irudia. POren kontzepzioa zenbait korrante akademikotan zehar

Iturria: Geuk landua.



1.2. NEGOZIO SARKARIAK

PO kontzeptuaren bilakaerak *negozio sarkari* kontzeptua sortzea ekarri du berekin, eta horrek Hart eta Simanis-en (2008) azken ikuspuntua jasotzen du neurri handi batean, non PO erkidegoa aliatu estrategiko gisa nabarmentzen baita negozio-eredua diseinatu eta garatzeko prozesuan, bai eta enpresaren balio-katean tarteko izaten ere, bai ekoizle, banatzaile edo bezero bezala (ikus beherago negozio sarkariei buruz jasotako definizio nagusiak). Hitz batean, negozio sarkarien ezaugarri nagusia POko biztanleriarentzat errentagarritasun ekonomikoa eta aukeren sorrera konbinatzea da.

Negozio sarkarien efektu potentzial eraldatzaileak laguntza irmoa lortu du erakunde publiko eta pribatu askotariko zenbaiten aldetik, jardunbide onak zabaltzeko xedearekin, partaidetza-eta ikaskuntza-prozesuak sortzeko edo ekimen horietarantz kapitalak erakartzeko. Hitz batean, Nazio Batuek, Finantza Korporazio Nazioartekoak (Mundu Bankua), Amerika arteko Garapen Bankuak, erakunde aldeaniztunek, garapen-agentziek, estatu- eta erregio-mailako gobernuek, arrisku-kapital sozialeko funtsek eta GKE kopuru handi batek (Avina Fundazioa, WRI edo

Fundes, besteak beste) negozio sarkariaren sorrerari laguntzeko programak eta tresnak sortu dituzte.

Ildo honetan bertan txertatzen da Innobasqueren Piramidearen Oinarria programa, euskal ekonomiaren nazioartekotze-prozesuari planteamendu berritzaile baten ekarpena egiten diona. Hala ere, POaren merkatuetan aritzeak erronka eta mugapen jakin batzuk ditu bere baitan, POko eragiketek planteatzen dituzten erronkei erantzuten dakitenen beste planteamendu eta berrikuntza batzuen bitartez bakarrik gainditu daitezkeenak (3. kapituluan zehaztuko ditugu erronka eta berrikuntza horien izaerak).

POko negozio sarkariak interesgarriak dira sektore pribatuarentzat lehiakortasuna sendotzen duten hazteko aukerak eskaintzen dituztelako eta, aldi berean, garapen sozial eta ekonomikoan era positiboan eragiten dutelako. Halaber, garrantzitsuak dira alde biko eta aldeanitzeko agentzia, fundazio, gobernu eta erakunde sozial zibilentzat, zeren eragina modu iraunkorrean sortzeko ahalmena baitute, dohaintza etengabeak eskatu gabe. Eta, jakina, erkidego pobrentzat ere garrantzitsuak dira, zeren ondasunetarako sarbide handiagoa eskaintzen baitiete, aukera-ekaintza handiagoa, eta aukera hobekak beren oraina eta geroa hobetzeko. 1.1. Taulan zehazten dira negozio sarkariak sor ditzaketen onura nagusiak tarteko diren jardule desberdinen artean.

Iturria: Geuk landua

UNDPtik abiatuta (2008).

1.1. Taula. Negozio sarkarien onurak.

Erkidego pobrentzat	Enprezentzat
<ul style="list-style-type: none"> • Oinarrizko beharrak asetzeta • Aukerak sortzea • Ekoizte-ahalmenak gehitzea • Ahalduntze handiagoa • Diru-sarrerak sortzea 	<ul style="list-style-type: none"> • Merkatu berriak garatzea • Berritze-ahalmena gehitzea • Balio-kateak sendotzea • Enplegu-iturria haztea • Talentua erakarri eta atxikitzea • Mozkinak lortzea
GKEentzat	Gobernuentzat
<ul style="list-style-type: none"> • Ospea, ikusgaitasuna eta legitimitatea • Egiteko funtzionala betetzea • Finantzabide berriak • Antolatze-kudeaketa hobetzea • Berrikuntzetarako sarbidea 	<ul style="list-style-type: none"> • Eragin iraunkorra sortzea etengabeko dohaintzarik gabe • Baliabide gutxieneko biztanleria artatzea • Sektore pribatuarekiko ituna • Jarduera ekintzailea bultzatzea • Gizarte-kohesioa

Honela, sektore pribatuak lekukoa hartu eta bere gaitasun berritzaile tradizionalaren ekarpena egin behar du POko negozio sarkariak garatzeko. POraiko hurbiltze horrek berekin izan behar du bere funtzio berekiari buruzko gogoeta bat eragin sozial positiboa benetan lortu nahi badu. Henry Mintzberg, McGill Universityko irakasleak dioenez: «*Enpresak erakunde sozialak dira. Gizartea zerbitzatzen ez badute ez lukete existitu beharko*».

Negozio sarkarien definizio batzuk

Negozio sarkari bat hau da: enpresa-ekimen bat, irabaziak sortzearen helburua begietatik galdu gabe, pobrezia gainditzen laguntzen duena, diru-sarrera baxuko hiritarrak balio-katean, alde guztientzako onura-harreman batean txertatuz. (SNV eta CECODES)

Negozio sarkariez hitz egitean pobreenak balioa sortze-kateetan esku-hartzea lortzeko aukera ematen duten jarduera ekonomikoak azpimarratzea bilatzen da, halako moldez, non haiek balioa atzemango duten beren buruarentzat, beren bizi-baldintzak hobetzea ahalbidetuz. (Márquez, P; Reficco, E. & Berger, G. 2010: 29)

Negozio sarkariak ekimen ekonomikoki errentagarriak dira eta ingurumena/gizarteari dagokionez arduratsuak, merkatuaren mekanismoak erabiltzen dituztenak diru-sarrera baxuko pertsonen bizikaltatea hobetzeko, honako hauetarako aukerak emanez:

- * balio-katean haiek esku hartzeko lehengaiaren hornitzaile bezala, ondasunei edo zerbitzuei balioa gehitzen dieten eragile bezala, edo ondasunen edo zerbitzuen saltzaile/banatzaile bezala, eta/edo
- * kalitate hobeko edo prezio txikiagoko oinarriko zerbitzu esentzietara iristeko, eta/edo
- * produktu edo zerbitzuetara iristea, zeinek aukera emango baitie negozioak egiteko edo beren egoera sozio-ekonomikoa hobetzeko aukeren «zirkulu bertutetsu» batean sartzeko.

Negozio sarkarien ereduak pobreak bezerotzat hartzen dituzte beren baitan, eskaeraren aldetik eta, enplegatu, ondasun- eta zerbitzu-ekoizle eta negozio-jabe bezala balio-katearen gune desberdinetan, eskaintzaren aldetik. Eredu horiek zubiak ezartzen dituzte negozioen eta pobreen artean, elkarren mesederako. Negozio sarkarien eredu-onurek gainditu egiten dituzte berehalako onurak eta diru-sarrera handiagoak. Negozioen kasuan, berrikuntzetarako estimulua, merkatuak sortzea eta hornitzaile-kateak indartzea hartzen dituzte beren baitan. Eta, pobreentzat, emankortasun handiagoa, diru-sarrera iraunkorrak eta ahalduzko handiagoa sortzen dituzte. (NBPG- Negozio sarkarien hazteko ekimena).

1.3. PIRAMIDEAREN OINARRIAREN MAGNITUDEAK ETA EZAUGARRIAK

POarekiko negozio-ereduen bitartez lan egitearen legitimazioari buruzko artikulazio kontzeptualak eztabaida sortu badu, PO merkatuaren balizko tamaina definitzeak ere sortu du. Akademiko bat baino gehiago kritiko izan da PO merkatuaren gairak (adibidez, Karnani, 2007). Prahalad eta Hart-en (2002) jatorrizko estratifikazioaren arabera, piramide ekonomikoaren erpinean 20.000 dolar baino gehiagoko diru-sarrerak dituzten gizabanakoak aurkitzen ditugu (100 bat milioi pertsona), bigarren eta hirugarren geruza 15.000 eta 20.000 dolar bitarteko diru-sarreraren mailei dagozkie, alde-alde 1.750 milioi pertsonako biztanleria bati. Azkenik, aipatutako piramidearen oinarrian gutxi gorabehera 4.000 milioi gizabanakoz osatutako kolektibo bat aurkitzen dugu, eta horiek egunean 8 dolar edo urtean 3.000 dolarreko erosmen-parekotasuna (ep) baino baliabide gutxiagokoak dira.

2007an, World Resources Institute-k (WRI), *The Next 4 Billion* txostena argitaratu zuen, eta bertan biztanleriaren banaketak finkatzen dira, haren urteroko diru-sarreraren arabera (urtean 500 dolar baino gutxiago eta 300 baino gutxiago irabazten dutenen kategoriak) eta bereizketak eginez landako eta hiriko POaren artean. Era berean, POaren merkatu guztizkoaren dimentsioa kuantifikatzera ausartzen da 5 milioi dolarreko (ep) kontsumo-merkatu bat nabarmenduz (WRI, 2007).

Handik gutxira, 2009an, World Economic Forum-eko txostenak 3.700 milioitan finkatzen du POan bizi diren pertsonen kopurua, egunean 8 dolar baino gutxiagoko diru-sarrerarekin, eta 2,3 bilioi dolarreko kontsumo globaleko merkatuarekin (WEF, 2009). POko biztanleria globalaren kuantifikazioaz harago, WEFek haren kontsumo-ezaugarrien segmentatze bat finkatzen du haren diru-sarreraren arabera eta POa hiru talde desberdinetan kategorizatzen du:

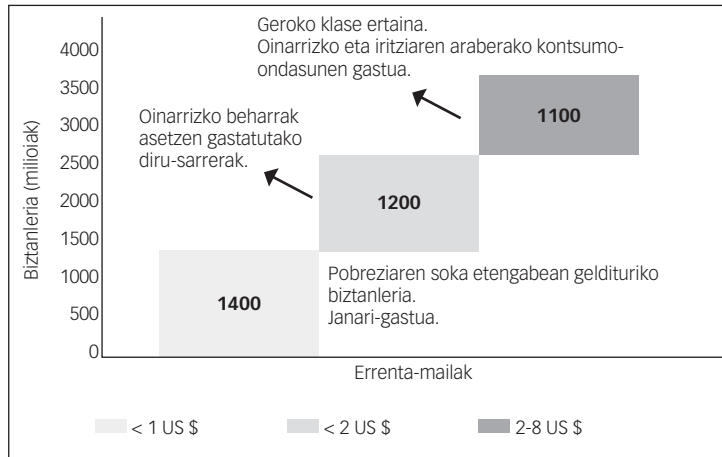
- 1) Egunean 2 eta 8 dolar arteko diru-sarrera duten pertsonen segmentua, eta horregatik, nahiz eta biztanleria pobretzat hartzen den, kontsumo-ondasun batzuetarako sarbidea ahalbidetzen dien diru-sarrera bat sortzen hasten dira.

Segmentu hori 1.100 milioi pertsonatan kuantifikaturik dago.

- 2) Egunean 1 eta 2 dolar bitartean duten pertsonen segmentua, 1.600 milioi pertsonatan kalkulatua, eta bizibideak kontsumitzen dituztenak (janaria batik bat).
- 3) Egunean dolar bat baino gutxiagorekin bizi diren pertsonak, muturreko pobrezia-baldintzatan eta bizirik irauteko oinarrikoak diren ondasunetara iristeko ahaleginean bizi direnek eratutako biztanleriaren segmentua, 1.000 milioi pertsonatan kuantifikatua (ikus 1.2. Irudia).

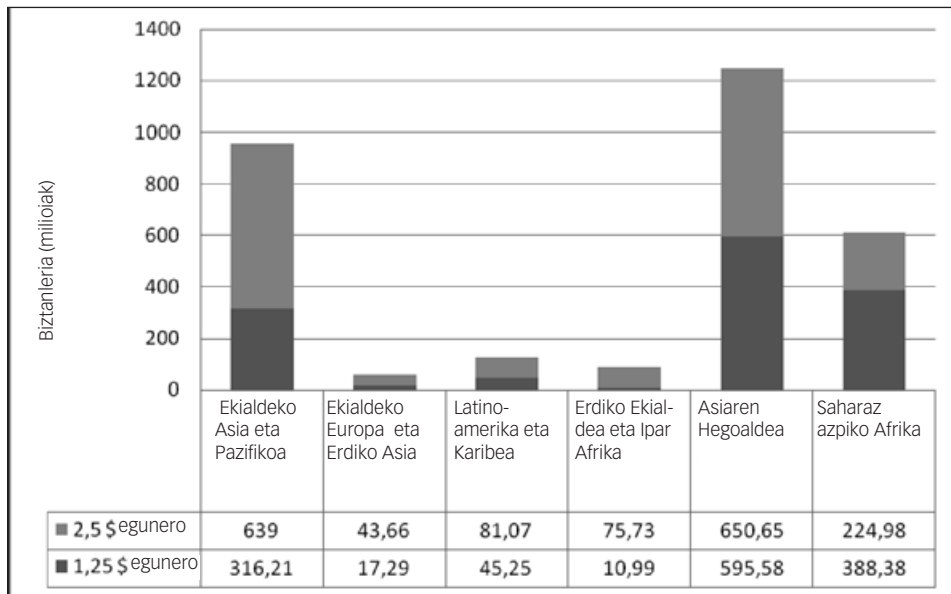
1.2 Irudia. PO biztanleria-segmentua haren diru-sarreraren arabera.

Iturria: World
Economic Forum.
The Next Billions. 2009



POaren banaketa aztertzen badugu mundu-mailan, gehiena Txinan eta Indian dagoela ohartuko gara, eta horiek biltzen dute munduko POaren %34 eta %27 hurrenez hurren. Afrikar kontinenteak munduko POaren %16 biltzen du eta bertan dago, proportzionalki biztanleriaren ehuneko handiena errenta-segmentu baxuenetan kokatua. Latinoamerikak POaren % 10 du, asiar herrialdeen gainerakoak %7, Erdiko eta Ekialdeko Europak %6 eta gainerako %6 Errusiari dagokio (WEF, 2009). Bestalde, POaren biztanleriaren %68 landakoa da eta horrek zaildu egiten du biztanleria horretara iristea. 1.3. Irudian pobrezia-mailak daude irudikatutako munduko erregioen arabera.

1.3 Irudia. Munduko pobrezia-maila erregioen arabera.



Era berean, nabarmendu behar da munduko biztanleria garabideko herrialdeetan bakarrik ari dela hazten. Hartara, herrialde haien biztanleria-proiekzioek Afrikan, Asian eta Latinoamerikan eta Kariben erakusten dute %50eko hazkuntza, 2010 eta 2050 bitartean, eta %100ekoa herrialde pobreenen kasuan. Hala, 2050 urtean, 15 eta 24 urte bitarteko 10 gaztetatik 9 garabideko herrialde batean biziko dira (Nazio Batuak, 2009). Aldi horretan bertan herrialde garatuetako biztanleria ia iraunkor egongo da %3 baino hazkuntza txikiagoarekin (ikus 1.4 Irudia). Azaldu beharrik ez dago proiektzio horiek enpresa-jarduerarako izango dituzten ondorioak.

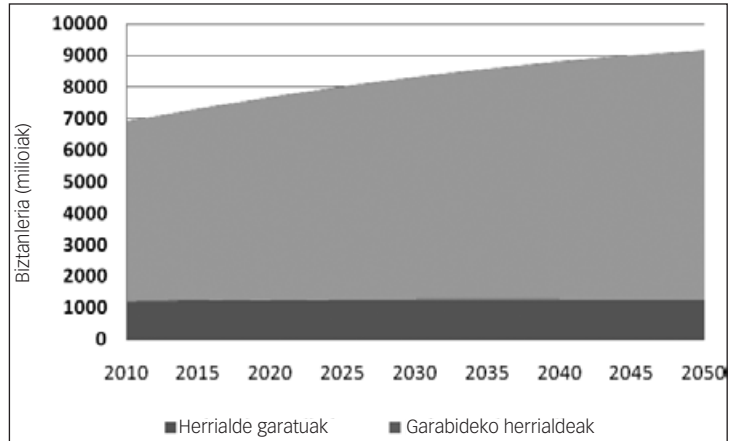
Iturria: Geuk landua.

World Bank Indicators,

2008. urtea.

1.4 Irudia. Mundu-biztanleriaren bilakaera, 2010-2050.

Iturria: World Population
Prospect, The 2008
Revision, batezbesteko
aldaera (Nazio Batuak,
2009).



Datu hauek ez digute ahaztarazi behar POaren segmentua ez dela uniformea, ez homogeneoa eta, horregatik, erregio pobre haietan sartzeko interesa duen edozein enpresak merkatu-prospekzio eta -ikerketa bat egin beharko du bertako biztanleriaren ezaugarriak eta beharrak ezagutzeko. Nahiz eta segmentu horren beharrak askotarikoak diren eta kulturaren, egoitza-lekuaren eta beste faktore batzuen arabera aldatzen diren, badira oinarrizko ezaugarri partekatu batzuk, ondoren zehatuko ditugunak, eta jarduera ekonomikoak POan garatzerakoan kontuan hartu behar direnak.

- **Ekonomia informalaren nagusigoa.** Garabideko herrialde gehienetan transakzio gehienak ekonomia informalean egiten dira. Herrialde horien ehuneko handi batek ez du jabetza-eskubiderik ez hitzarmenak betetzea segurtatzen duen mekanismorik, eta horregatik haien izaera ahozkoa eta informala izaten da (De Soto, 2000). Ekonomia murgildu batekoa izateak, jabetza-titulu eta erregistrorik gabe, era berean mugatu egiten du garapenaren dinamizatzailak diren zerbitzuetarako sarbidea, hala nola, energia, ura, zaborra-bilketa eta abarrera. Gabezia horiek zaildu egiten dute POa lan-aukera gehiagoko gizarte-guneetan txertatzea,

eta produktu eta zerbitzuen desberdintasun handiagorako sarbidea izatea.

- **Testuinguruak mugaturiko aukerak.** Biztanleria pobrearentzat eskura dagoen aukera sorta merkatuaren murrizteak mugatzen du. Adibidez, biztanleria horrek ez du finantza-zerbitzu formaletarako sarbiderik eta mailegari pribatu, ahaide edo merkatariengana jotzen dute maileguak lortzeko, eta haiengatik interes-tipo altuagoak ordaintzen ditu. Halaber, ez dute beren aurrezkien itzulera seguru eta arrazoizkoa segurtatzen dien entitaterik, eta, horrenbestez, diru hori azkenean gastatu egiten da edo erkidego-aurrezkiko klubetan gordailutzen da.
- **Kontsumo-erabakien garrantzia.** Krediturako sarbide mugatuak, eta gainera diru-sarreren fluxu urri eta gorabeheratsua izateak egiten dute POko biztanleriak garrantzi handia ematea bere erosketa-ekintzei. Horregatik, kalitateko produktuak eskatzen dituzte eta zerbitzu ona espero dute. POko biztanleriari informazioa falta zaio produktu komertzial askori buruz eta, ondorioz, kontsumo-erabakiak hartzerakoan gehiago fidatzen da iturri ezagunetzat, adiskide, elkarte eta abarrez, edo produktuaren ezaugarri eta onuren gaineko erakustaldiez. Arriskuari ezinikusi handia dioten inbestitzaileak izan ohi dira.
- **Behar asegabeen kopuru handia.** Biztanle pobre gehienek ez dute izaten ura eta saneamenduko, argindar- edo osasun-laguntzako zerbitzurik. Landa-biztanleriak kalteak izaten ditu azpiegituren eta garraioaren urritasunarengatik. Bakartze hori areagotu egiten da telefonia eta Interneteko sareen sarmen urria eta kalitate txarrarengatik, nahiz eta azken urteetan nabarmen hazi den telefonia mugikorren erabilera.
- **Pobrezia-primaren eragina.** Biztanleria pobreak «pobrezia-prima» bat pairatzen du («poverty penalty» ingelesezko

esamoldean) bere egoera berekiarengatik. Horrek bereizkeria bat baino gehiago dakar berekin: antzeko prezioetan errenta altuko segmentuan baino kalitate txarragoko ondasun edo zerbitzuen salmenta; biztanleriaren beste segmentu batzuek baino prezio altuagoan produktuak erostea, edo ondasun jakin batzuetarako sarbiderik eza ezin iritsizko prezioengatik (Mendoza, 2008).

«Sari askotan, konpainiek merkatu-aukera bat ikusten dute, non estali gabeko behar bat eta hura ordaintzeko prestutasun edo gaitasun bat konbinatzne diren. Kasu batzuetan, ordaintzeko gaitasun hori pobrezia-prima murrizteko negozio sarkari-ereduaren gaitasunaren zuzeneko emaitza da, zeina ordaintzera ohiturik baitzegoen biztanleria pobrea» (IFC, 2010).

- **Jarduera ekintzaile jaso.** Pobrean diru-sarreraren iturri nagusia haien jarduera ekonomikoa da. Perun, hiriguneetako biztanleriaren %69k enpresa-jardueraren bat burutzen du. Ehuneko hori %50ekoa da Indonesian, Pakistanen edo Nikaraguan (Banerjee & Duflo, 2007). Landaguneetan, nekazaritza-jarduerak dira bizirik irauteko bitarteko nagusia, nahiz eta batzuetan, errenta horiek nekazaritza-izaera ez duten beste lan batzuk eginez osatzen diren. Jarduera horien arazo nagusia dituzten eskala txikia eta eraginkortasun murriztua dira, zeinek behartzen baitu biztanleria hura ordu kopuru oso handia eskaintzera beren ekoizpen- eta merkataritza-jardueri. Hala ere, tokiko ekintzaileek «lokarri» bezala jardun dezakete enpresaren eta POko biztanleriaren artean, eta horrek aukera ematen du enpresako produktuak biztanleria barreiatu eta beti sarbide errazekoa ez den batengana hurbiltzeko.

Hitz batean, POak ordezkatzen duen biztanleria-segmentua zedarrizterakoan iturrien artean dauden iritzi-desberdintasunez harago, bada adostasun orokor bat gizateriaren bi heren ingurukoa dela adierazteko, garapena mugatzen dien egoera jakin batzuetan bizi direla eta, ondorioz, beharrezkoa dela oinarriko ondasunetarako sarbidea bermatzera bideratutako garapen

ekonomikoa pizgarrituko duten ekimenak sustatzea, eta haien pobrezia-eraginaren etengabeko sokaren zikloa haustea ahalbidetuko duten aukerak bultzatzea.

2. SEKTORE PRIBATUAREN PAPER A PIRAMIDEAREN OINARRIKO JARDUERAN

POko enpresa-ekimenen garapenak lotura estua du berrikuntza sustatzearekin. POaren testuinguruak berezitasun eta erronka oso bereziak dituen gero, zaila da POan sartzea berrikuntza-maila altu bat gabe irudikatzea, bai ondasun eta zerbitzuen eskaintzan, hala negozio-prozesuak eta -ereduak itxuratzean bertan. Beraz, POan eragitearen erronka inplizituak berrikuntzarako egiazko eragile bezala ikusi behar ditugu.

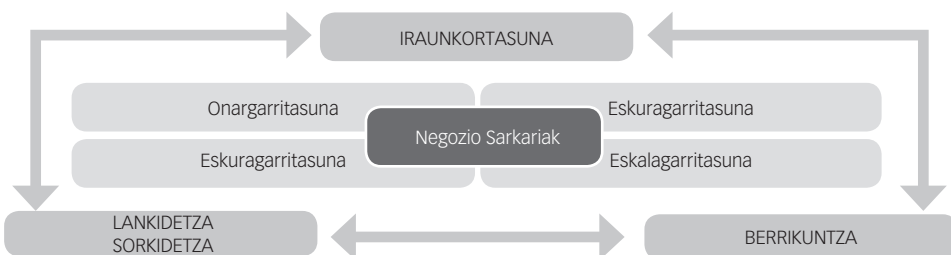
Kapitulu honetan sektore pribatuaren paper a aztertuko dugu POko bere jardueran, POan negozio sarkarien berrikuntza-esparrua aurkeztearen bitartez eta, ondoren, esparru horren ezarpena aztertuko dugu euskal ekonomiaren testuinguruan.

2.1. NEGOZIO SARKARIEN BERRIKUNTZA ESPARRUA PIRAMIDEAREN OINARRIAN

Piramidearen Oinarriko Laborategiak azken urteotan burutu duen ikerketa-lanak POan negozio sarkarien berritze-esparrua lantzeko aukera eman du, zeinek gehitzen baititu negozio-ereduak eratzen dituzten *osagai gakoak* eta testuinguru horretan ari diren enpresek aurre egin beharreko *estrategia-erronkak* (Sánchez et al., 2010). 2.1 Irudian irudikatzen dira POko negozio sarkarien osagaiak eta estrategia-erronkak era eskematikoan.

2.1 Irudia. POko negozio sarkarien berritze-esparrua®.

Iturria: Piramidearen Oinarriko Laborategia®.



Nabari da iraunkortasuna, lankidetzeta eta sorkidetzeta eta berrikuntza, elkarrekin harremana duten osagaion integrazioa funtsezkoa dela POan negozio sarkariak itxuratzeko. Gainera, osagai horiek lagundu egiten dute POan ekimenen garapenak bere baitan dituen erronka nagusiei erantzuna ematen: produktuaren onargarritasuna, irisgarritasuna eta eskuragarritasuna (Anderson eta Billou, 2007), eta negozio-ereduaren eskalagarritasunari (Karamchandani, Kubzansky eta Frandano, 2009; Jenkins eta Ishikawa, 2010).

Negozio sarkarien osagaiak POan

- **Iraunkortasuna.** Negozio sarkariek iraunkortasunaren bektorea integratzen dute beren kontzepzioan, eta horrek esan nahi du haien *hazkuntza auto-irauna* dela eta *balio ekonomiko, sozial eta ingurumenekoa sortzea* bilatzen dutela. Beraz, jarduera horiek bideragarriak dira enpresarentzat ikuspegi ekonomiko, ingurumenarekiko arduratsu batetik, aukera eta berdintasun sozial batzuen sortzaileak eta jardule inplikatuaren multzoarentzat balio ekonomikoa eta soziala eragiten dutenak. Aukerak sortze hori lor daiteke jarduera produktiboen formalizazioari, tokiko merkatuak merkatu globalekin lotzeari, eta jardule bakoitzaren artean finkatutako epe luzerako lankidetzeari esker. Negozio sarkarien adierazleek eta ebaluazio-metrikek hiru dimentsio horiek integratu behar dituzte beren eraginkortasuna ebaluatzeko.
- **Lankidetzeta eta sorkidetzeta.** Negozio sarkariak diru-sarrera baxuko erkidegoak eta beste organismo batzuk negozio-ereduaren diseinuan eta ezarpenean integratzean oinarritzen dira, lankidetzeta edo partaidetzako mekanismoen bitartez. Horregatik, kanpo-partaidetzeta, tokiko aktiboak eta erkidegoa, GKE, erakunde zibil, tokiko ekintzaile edota administrazioekiko berekiko itunak aprobetxatzeak oinarritzeko papera jokatzen dute, nola diseinuan, hala enpresa-ekimena ezarri eta gerora hazten. Hartara, POan helburuak dituzten enpresek ongi ulertu behar dute beren jardueran

eragina duten jarduleen mapa eta haietako bakoitzak zer paper jokatzeko duen. Hartara, enpresek harreman-gaitasunak garatu beharko dituzte eta interakzio- eta gobernu-sistemak jardule bakoitzarekin itunak finkatzeko eta kudeatzeko aukerak emango dituztenak.

- **Berrikuntza.** Ezinezkoa da herrialde garatuetakoa kudeaketa, kontsumo- edo ekoizpen-ereduak, sostengaezinak gertatu direnak, munduko ekonomiaren hazkuntza-eremu berrietara aldatzea. Multinazionalak espero dute munduko hazkuntzaren %70 datozen 5 urteetan goraka ari den ekonomiatik etortzea; kopuru horretatik %40 bi herrialderi bakarrik dagokie: Txina eta India (The Economist, 2010). Errealitate honek berrikuntza-kontzeptua birplanteatzea derrigortzen du, orain arte aurrerapen teknologiko ohargarriei loturik zegoena, zeinak eliteentzako produktu berri bihurtzen baitziren, amortizatu ondoren masentzako produktu gertatzen zirelarik. Negozio sarkarietako berritzea planteatu behar da, aitzitik, ikaskuntza-mekanismo bezala biztanleria pobreekin berekin (ez transferentziakoa bezala), eta haietatik abiatuz produktu eta zerbitzu berrien garakidetzak eta sorkidetzako prozesuen mekanismo bezala. Gerora haiek ezartzeak ere, halaber, berrikuntza kopuru handiak eskatuko ditu negozio-ereduaren kontzepzioan bertan. Prozesu hauek alde aurretiko ikaskuntza sakona eskatzen dutenez gero, beharrezkoa da berrikuntzak –eta harekin elkarturiko kapitalak– izaera *jasankorra* izatea, hau da, epe luzeko eta berehalako itzulerek baldintzatu gabeko ikuspuntua.

Ondoren, euskal gizarteko jarduleen aldetik POko berrikuntza-eremuan jasotako iritzietako batzuk zehazten ditugu. Ikus daitekeenez, iritzi horiek adostasun betean daude alde aurretiko azalduetako negozio sarkarien osagaiekin eta, haietan, eskaria –POa– ezagutu beharra nabarmentzen da berrikuntzaren osagai gako bezala.

Berrikuntza-eskakizunei buruzko iritziak piramidearen oinarrian

«Partaidetza tokiko erkidegoetako eragile bezala. Berrikuntza-proiektuen iraunkortasun ekonomiko, sozial eta ingurumenekoa, planteamendu ekonomizista soilei ihes eginez. Era errazeko erreplikagarritasuna epe laburrean biztanleria garrantzitsuetara iristeko» Josetxu González Koopera.

Oinarrizko auzia da proiektuen errentagarritasun ekonomikoa konbinatzea Piramideko Oinarriaren behar espezifikoei arreta ematearekin. Haietan garatu beharreko negozioek agian garrantzi handiagoa eman behar diete kostuetako, erosketen kudeaketako eta prozesu produktiboetako berritzeari. Ez da hain garrantzitsua, logikoki, prestazioen askotarikotasuna edo berrikuntza, Europan ulertzen den bezala. Beharrezkoa da zuzen kokatzea gogoan eta baliotan, elkarki mesede egiteko agertokiak sortuz epe luzera, proiektuaren arrazionaltasun ekonomikoa pobreziaaren aurkako borrokaren eraginkortasunarekin bateratuz, errenta murriztu duten geruzentzako produktu eta zerbitzu erakargarrien eskaintzarekin, oinarrizko azpiegiturak sortzearekin, politika publikoak hobetzearekin eta abarrekin.» Eider Zumalde, Enara Gallastegi, EKAI Center.

«Tokiko sozio estrategikoak identifikatzea, herrialdearen testuinguru sozial eta ekonomikoa ulertzeko aukera emango dutenak tokiko biztanleriaren beharrei kontu egitea soluzioak garatzeko», Joxean Fernández.

«Kontuan hartu beharreko lehen elementua da merkatu horien ezaugarri berezietara egokitzea, bezeroek espero duten kalitate-kontzeptua identifikatzea, diru-sarreraren beste segmentu batzuetan erabiltzen denarekiko negozio-eredu desberdina izango den bat ezartzea, ekarpen soziala lurraldean bilatzea. Segmentu honetan enpresak egingo duen balio-proposamenak argia eta desberdina izan behar du dauden beste eskaintzen aurrean. Bestalde, kontsumitzaileen jokabidea ongi ezagutzeaz gainera, enpresaren kudeaketa-jarduerak itxuratzea ere beharrezkoa da arrakasta-

bermez beste batzuekin lehiakide izateko merkatu horietan», Sabin Azua, B+I Strategy

Negozio sarkarien erronkak POan

- **Onargarritasuna.** Lortu behar da bezeroak eta balio-kateko beste eragile batzuk prest egotea enpresaren produktuak eta zerbitzuak banatu, erosi edo saltzeko.

POko gizarteen askotarikotasun kultural, erlijioso, linguistikoak konplexutasuna eranstean die testuingururako informazio baliotsu eta zehatza lortzeko prozesuei. Enpresaren ondasun eta zerbitzuen onargarritasun handiagoa lortzeko, beharrezkoa da sozialki tarteratzea (hau da, «beste bat gehiago bezala» kontsideratua izatea), tokiko antena fidagarriak sortuz, eta tokiko eragileekin sareak sortuz, zeinen bitartez ezagutza bakarra lortuko baita. Sare horiek gutxitu egiten dituzte ziurtasunik eza eta arrisku maila, eta aldi berean eraginkortasun operatibo handiagoa sortzea lortzen dute merkatu berrietara iristeko (Sánchez et al., 2007). Halaber, garrantzitsua da «*bottom-up*» *berrikuntza-sistemak* ezartzea, POko erkidegoak berak esku hartuko duen garapen diziplina-anitzeko taldeak, eta produktuaren funtzionamendua azalduko duen eta haren ezaugarriak eta onurak erakutsiko dituzten *marketing prestatzaileko programak* sortzearen bitartez

- **Irisgarritasuna.** Enpresako produktuak eta zerbitzuak diru-sarrerako baxuko biztanleriaren irismenean eta haren erismenean izatea egin.

Enpresek formulak aurkitu behar dituzte beren produktuak eta zerbitzuak azken prezio bat izan dezaten, diru-sarrera gutxiagoko biztanleriak ere, produktu haiek eskuratzeko aukera izan dezan. Modu bat baino gehiago daude produktuaren irisgarritasun handiago lortzeko: *erabilera ordaintzea* (oso erabilia telefonia, energia edo uraren beraren erkidego-zerbitzuetan); *krediturako sarbide hobea*, mikrokredituko erakundeekin itunak eginez;

produktua erostea diru-sarrerak edo aurrezkoa sortzen duen jarduera batekin lotzea, erositakoa berehala amortizatzea ahalbidetzen duena; edo balio-katean kostuan berregituratzea eta prozesuak optimizatzea kontsumitzaileak ordaintzeko duen prestutasunera prezioa egokitzeko. Azken alderdi horri dagokionez adierazi behar da POaren onura ekonomikoak areago etortzen direla bolumen-estrategiatik mozkin-tarte handietatik baino (Pralhad eta Hart, 2002).

- **Eskuragarritasuna.** Produktua merkatuan egotea lortu behar da, diru-sarrera baxuko erkidegoen ohiko erosguneetan eskuratu ahal izateko.

Biztanleria landaguneetan barreiatzeak, saltzeko guneak barreiatzeak, tradiziozko banaketa-kanalik ez izateak edo azpiegituren gabeziak zaildu edo garestitu egiten dute produktuak azken kontsumitzailearengana iristea. Arrazoi horregatik, sarri izaten dira enpresa osagarrien artean partekaturiko banaketa-kanalak, soluzio teknologiko erraz eta sendoak ezartzea banaketa-eragileak hobeto lotuko dituztenak edo biztanleriak berak osatutako banaketa- eta salmenta-sareak ezartzea, GK Eren batek edo eremuan lanean diharduten erakunde zibilek koordinaturik.

- **Eskalagarritasuna.** Negozio-eredua halako moldez egituratu, non haren eragiketen irismena gehitu dadin itzulera ekonomiko bat sortu eta eragin sozial handiagoa lortzeko

Eskala garrantzitsua da negozio sarkarien tarte murrizak konpentsatzeko eta, ondorioz, estandarizazio-maila jakin bat konbinatzeko tokira egokitzearekin batera da zimentarria POko inbestimenduen errendimenduekin ekonomiko bat lortzeko. Estrategia bat baino gehiago daude eskala handiagoa lortzeko: negozio-eredua «piramidearen osotasunera» bideratzea, non diru-sarrera handiagoko bezeroek diru-sarrera baxuko bezeroen prezioak subsidiatzeko aukera ematen baitute edo hasierako inbestimenduak berreskuratzea POra zerbitzua hedatzeko tarte-kostu baxuan; hornitzaile, banatzaile,

xehekari eta/edo bezeroen kopuru handi bati sarbide eraginkorra emango dioten *sareak garatzea*; era intentsiboan *teknologia eta lankidetzak-mekanismoak* erabiltzea jardueren eraginkortasuna gehitu eta irismena zabalduko dutenak; edo finantzatzeko-mekanismo bigunak, kapital jasankorrean oinarrituak ezartzea, ereduari malgutasun handiagoa emanez.

2.2. NEGOZIO SARKARIEN BERRIKUNTZA ESPARRUA EUSKAL EKONOMIAN

Nahiz eta euskal ehun sozioekonomikoa kulturalki sentibera izan den garapen sozialarekiko, oraindik ez dago ezagutza hedaturik negozio sarkariez, baina hori logikoa da kontzeptu horrek izan duen ibilbidea arestikoa dela kontuan hartzen bada. Ildo horretatik, Innobasqueren programa aitzindaria da alor horretan eta espero izatekoa da antzeko ekimenak beste eremu batzuetatik laster sortuko direla.

Egoera eta ezagutza urri hauek daudelarik, logikoa da oraindik traba eta ziurgabetasun ugari hautematea POko proiektuen bideragarritasunaz. Hala ere, badira argudioak proiektu mota horiek burutzeko euskal ehun sozioekonomikoak dituen abantaila edo gaitasunak adierazten dituztenak. Gainera, iritzi batzuek konpromiso argia erakusten dute norabide horretatik aurrera egitearen alde, Josetxu González, Kooperako zuzendari kudeatzailearena bezalakoek, zeinek baieztatzen baitu:

«Globalizazioarekin, Piramidearen Oinarriarekiko garapen sarkariko berrikuntza hau dagoeneko gertatzen ari da, eta esponentzialki haziko da datozen urteetan. Baldin eta euskal enpresa bezala merkatu globalean tarteko izan nahi badugu, arrakastarekin nazioartekotuz, berrikuntza-eredu horri erreparatu beharra daukagu».

Hesi sistemikoez harago POan jarduteko (merkatu-informazioz ez izatea, esparru arautzaile eskasak, azpiegitura-gabezia, ezagutza eta gaikuntza maila baxuak edo krediturako sarbide mugatua) Euskal enpresen hesiak eta abantailak identifikatu ditugu POan negozio sarkariak sustatzerakoan (2.1 Taulan laburbiltzen dira hautemandako hesiak eta abantailak).

Identifikatutako hesietako batzuk, batez ere buruko hesiak eta POa soziokulturalki ez ezagutzea, orokorrak eta komunak dira mendebaldeko enpresa gehienetan, izan ere industria-enpresaren soslaiak eta kostuen egituraren tipologiak hobeki erantzuten diote Euskadiko sektore pribatuaren ehunaren idiosinkrasiari.

2. 1 Taula. Negozio sarkariak: Euskal enpresentzako hesiei eta abantailei buruzko pertzepzioa.

Abantailak	Hesiak
<ul style="list-style-type: none"> • Auzolana, elkarte- eta kooperatiba-tradizioa • Nazioartekotze-maila altua • Know-how teknologikoa eta kudeaketa • Teknologia ertain eta desbitartekaritzaileak 	<ul style="list-style-type: none"> • Buruko hesiak • POa soziokulturalki ez ezagutzea • Industria-enpresaren soslaiak • Kostu-egitura altua

Hesiak

- **Buruko hesiak.** Pobrezia-testuinguruetan negozioarako aukerak daudelakoaz jabetzea oraindik eszeptizismo halako bat sortzen duen gaia da, ziurgabetasun txikiagoko, inbestimenduaren itzulera handiagoko eta epe laburreko emaitza duten jardueri lehentasuna ematen dieten buru-eskema batzuk nagusi direlako. Gainera, POtik egindako ekarpenak entzun, haiei arreta jarri eta haiek balioesteko zailtasunetan ere agertzen da hori.
- **POa soziokulturalki ez ezagutzea.** Garabidean dauden herrialdeetan dihardugunean bitarte kultural bat dago bestelako erregistro kulturala eta erakunde-sistema batzuk izatearen ondorioz. Nahiz eta herrialde batzuetan bitarte hori txikiagoa izan kidetasun edo lokarri historiko batzuei esker, POaren testuingurua sozialki ez ezagutzea bereziki handia da, zeren eta gaur arte sektore pribatuak ez baitu aintzat hartu. Horrek berekin dakar hiritarren beharrak, haien merkatuaren ahalmena, finantzatze-mekanismoak, tokiko kideak, egitura sozial formal eta informalak etab. ez ezagutzea

- **Enpresa-soslai industrialia.** Euskal Herriko industria manufakturatzaileak eta balio gehitu handiko eta eduki teknologiko handiko tarteko ondasunen ekoizleak eta, bere nazioartekotze-prozesuan, bere enpresa-ibilbidea errepikatzeko helburua du nagusiki. Ez dirudi barneraturik daukanik negozio-, produktu- edo zerbitzu-ereduak berritzeko premia, POkoa bezalako erosmen gutxiagoko biztanleria-segmentu batentzat, ezta pentsatzen kudeaketa- edo teknologia-gaitasun hori lehiakorra izan daitekeenik POaren testuinguruan.
- **Kostu-egitura altua.** Euskal enpresaren kostu-egitura ez da hautematen egokia denik erosmen txikiko segmentuari zerbitzatzeko eta tokiko testuinguruaren ezagutza handiago bat beharko litzateke egitura horiek berrituratuko litzuketen negozio-ereduetan itunak eta berritzeak egin ahal izateko.

Abantailak

- **Auzolana, elkarte- eta kooperatiba-tradizioa.** Euskal Herriko ehun sozial eta ekonomikoaren bereizgarri bat bere «auzolan»-tradizioa da, baterako lanarena eta talde-espirtuarena, kooperatibismoaren eta elkartezaletasun sendoa ekarri duena, eta garapen serio eta eraginkorreko GKEen presentzia zabala. Bereizgarri horrek balio handia duela POan kontsideratzen da, lagundu egiten baitu itunak egiten, tokiko eragileekiko lankidetzan eta haien konfiantza sortzen, eta horiek guztiak funtsezko osagaiak dira tokiko testuingurua ulertu eta bertan jarduteko.
- **Nazioartekotze-maila altua.** Euskal enpresetako buruek eta gidariek areagotu egin dute nazioartean bere presentzia azken urteotan, eta badira lokarri historiko eta kulturalak lurralde batzuekin, Latinoamerikarekin bereziki. Era berean, Euskal Herriko gazteriak badu osagai internazionalista bat POan jarduteari mesede egiten diona. Halaber, pentsa dezakegu euskal enpresaburuen sentiberatasuna eta gizarte-

lotura indartsua dela, eta, horregatik, kultura desberdinetara moldatzeko gaitasuna dagoela. Alderdi horrek aurre egin diezaieke gaur dauden buruko hesiei, nahiz eta beharrezkoa izango den prozesu hori gidatuko duen jardule bat identifikatzea, domino efektu bat sortzeko gai izango dena.

- **Know-howa teknologia- eta kudeaketa-gaian.** Pentsatzen da Euskal Herriko industria-izaera indartsua eta harekin kideturiko teknologia- eta kudeaketa-*know-howa* lagungarri izan daitezkeela POan garapenerako ekimenak sustatzen. Adibidez, esportagarriak izan daitezke teknologia-zentroen edo lanbide-prestakuntzako programen ereduaren moduko laguntza teknologikoko zenbait sistema. Ildo horretatik, pentsa daiteke «eginez ikastea»ren tradizio manufakturatzaileak harremanetarako logika horizontalagoak sortzeko aukera ematen dutela, kasu askotan lanbide-prestakuntza teknikitik datozen ekintzaileekin eta/edo teknikariek.
- **Teknologia ertainak eta desbitartekaritzaileak.** Nahiz eta euskal industria balio gehitu handiko teknologietan kokaturik dagoen, zeinen kostu-egitura ez baita bateragarria POarekin, sektore batzuen teknologia ertainetako lehiakortasunak (adibidez, makina-erremintan) Euskal Herria ongi samar koka lezake mendebaldeko beste herrialde batzuen parean teknologia horiek POaren beharretara egokitzerakoan. Era berean, teknologia aplikatuak garatu dira (esate baterako, IKTen eremuan), zeinek balioa sor baitezakete POko merkatuetan dauden bitartekaritza ugari eta sarritan eraginkorrak ez direnak murriztearen bitartez.

Negozio sarkarien berritze-esparruaren gaineko eragina POan

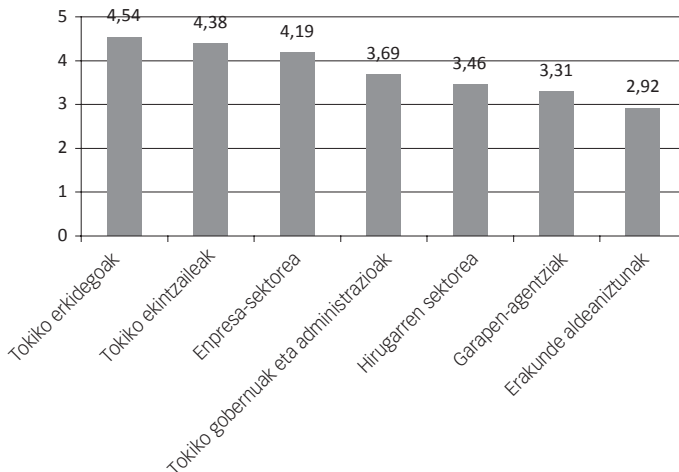
Euskal ekonomiaren testuinguruan identifikatutako berezitasunek gogoeta batzuk egiteko aukera eskaintzen digute osagai nagusietan –iraunkortasuna, sorkidetzeta eta lankidetzeta, eta berritzea– POko negozio sarkarien berrikuntza-esparruan.

Sorkidetzeta eta lankidetzeta

- Enpresa-lankidetzeta indartsua, itun publiko-pribatuak eta tradizio kooperatibista eta elkartezalea ondasun garrantzitsua dira, haietan euskarriturik negozio-ereduak POan itxuratzeko. Guztiarekin ere, eredu kooperatibistaren nazioartekotzea oraindik erronka bat da. Era berean, pertsonekin eta lurraldearekin euskal enpresek duten lotura sendoa POra alda daiteke konfiantza, sorkidetzeta-prozesuak eta negozio-eredu malguagoak sortzea lortzeko.
- Eremu sozialarekin euskal zuzendariek duten loturak ahalmena eskaintzen du diru-sarrera baxuko sektoreekin lan egiten duten tokiko ekintzaileekin harremanetan jartzeko, bereziki industria-ETEetan eta kooperatiba-sektoreetan

Gogoeta horiek berretsita geratzen dira galdeketetan lortutako balioespenarekin. 2.1 Grafikoan islatzen denez POa berrikuntzak egiteko garrantzitsuentzat jotzen diren jarduleak tokiko erkidegoak berak dira, tokiko ekintzaileak eta enpresa-sektorea.

2.1 Grafikoa. Jarduleen garrantzia POan berritzeak geratzeko.



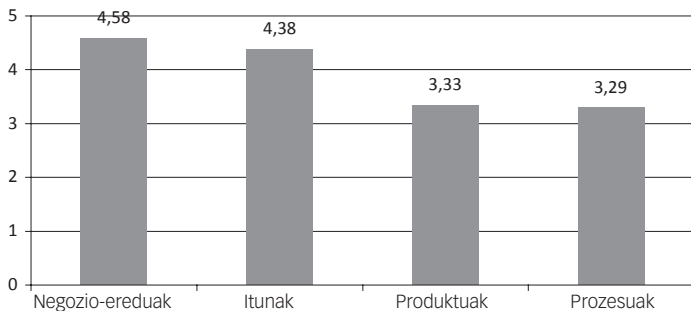
Iturria: Geuk landua.

Berrikuntza

- Euskal gizartea berritzailea eta ekintzailea da «genetikoki», baina POko segmentua oraindik ez dago enpresa-sektorearen berrikuntza-lehentasunen artean. Beraz, ahaleginak egin behar dira nazioarteko negozioen usadiozko pentsaera aldatzeko, oro har, piramidearen erpinera bideraturik baitago, mozkin-tarte handiekin, errotazio gutxiarekin eta gobernu-sektorean kontzentratuak. Horretarako, eragile publiko eta pribatuen esperientzia baliarazi behar da merkatuen garapenean ezarpen produktiboaren prozesuei asoziatuak eta garakidetzak-prozesuak sustatu behar dira POko biztanleriekin eta erakundeekin beraiekin.
- POko berrikuntza bereziki asoziatuak dago balioko proposamen berriak sortzeko gaitasunarekin negozio-eredu berritzaileen bitartez, zeinek integratu baitituzte tokiko jarduleak eta modu irisgarrian eskainiko baitituzte produktuak edo teknologia. Ildo horretatik, Euskal Herriko gaitasun teknologikoa handi samarra da, eta badira teknologia ertainak eta desbitartekaritzaileak, POan ezarpen argia dutenak, baina erronka nagusia teknologia horiek irisgarri bihurtzea da eta enpresa-jarduera berriak garatzea, POko segmentuaren beharrei lotuta. Horrek ahalegin handiak eskatzen ditu negozio-ereduak berritzen, eta azken alderdi horretan ahulezia moduko bat sumatzen da industria- eta manufaktura-sektorearen nagusigoarengatik.

Hain zuzen ere, zer berrikuntza mota jotzen zen garrantzitsuena galdetu zenean POan enpresa-ekimenak garatzeko, negozio-ereduetako eta itunetako berrikuntzak izan ziren balioespen handiena lortu zutenak, produktuetako eta prozesuetako berrikuntzen oso gaitetik (ikus 2.2 Grafikoa). Ildo horretatik, beharra sentitzen da gaurko B2B eredu nagusia (*business to business*) B2C eredu (*business to consumers*) bihurtzeko, azken bezeroarengana bideraturik POAn sartu ahal izateko.

2.2 Grafikoa. POko berrikuntza mota garrantzitsuenak.



Iturria: Geuk landua.

Iraunkortasuna

- Euskal enpresa askotan nagusi den «enpresa-ideologiak», kontzepzio sozial indartsu batekin enpresa-proposamenen artikulazioa indartzen duenak, mesede egiten dio proiektuen iraunkortasunari.
- POko ekimenen iraunkortasuna sustatzeari begira enpresa mota bat baino gehiago dago bereziki egokia dena, eta horien artean honako hauek nabarmenduko genituzke:
 - o 4º sektoreko enpresa sozial edo erakunde serio eta eraginkorrak; horiei lagundu egin beharko litzaieke beren nazioartekotze-prozesuan.
 - o Eskualde-taldekatzeak eta industria-ezartzeko esperientziak garabideko herrialdeetan daudenak (adibidez, Arrasate), zeinekin negozio sarkariak garatzeko alde aurreko jarrera ona izango bailitzateke.
 - o Enpresa txiki eta ertainak, oinarri teknologikoa edo berritzailea dutenak soluzio teknologikoak garatzeko gaitasunarekin eta erronka sozialei edo ingurumen-arazoei erantzuten dietenak.
 - o Enpresa handiak eta multinazionalak beren estrategian erantzukizun soziala eta garabideko herrialdeetan aritzeko bokazioa dutenak.

Hitz batean, egiaztatu ahal izan dugunez, Euskal Herriko egitura sozioekonomikoak ezaugarri bereziak ditu POan negozio sarkariak garatzearen alde kokatzen dutenak, nahiz

eta horretarako borondate politiko argia ere beharrezkoa den ekimen horiek sustatuko dituen, gainerako eragile sozial eta enpresarialak akuilatu ditzaten eta haientzat jarraibide izan daitezen.

BIGARREN ATALA

Euskal ekonomiaren berrikuntza ahalmena
piramidearen oinarrian

1. SARRERA

Euskal Herriko ekonomiak bere lehiakortasunaren eta emankortasunaren ezaugarria izan du I+Gean egindako inbestimendu indartsuaren ondorioz, 2009an bere BPGaren %2,09an kokaturik baitzegoen batezbesteko nazionalaren (%1,38) oso gainetik eta EBaren batezbestekoa baino zertxobait handiagoa zelarik (%1,85 2008an). Halaber, haren irekitze-maila hazi egin da azken urteetan, bai eta haren joera esportatzailea ere, 2000ko %28,5etik 2008ko 29,64ra igaro delarik.

Kontuan hartzen baditugu aldeko faktoreak Euskal ekonomiaren berrikuntzari eta nazioartekotzeari dagokienez, txostenaren bigarren atal hau POko ekimenak ekiterakoan euskal sektore ekonomikoaren kokapena eta ahalmenaren balioespena ahalbidetuko duen diagnostiko bat burutzera bideraturik dago. Diagnostiko hori, lehenik, sektore-ikuspegi batetik egiten da. POan proiektuak burutzeko gaitasun handiagoa duten sektore ekonomikoak identifikatzeko asmoarekin, kontuan hartuz bai Euskal Herriko sektore-egitura eta bai sektore horrek POan duen eskaera. Bigarrenik, diagnostikoa erregio eta herrialdeetara bideraturik dago, eta horietan hautematen dira abantaila eta aukera handienak euskal enpresen aldetik, POan, enpresa-proiektuak burutzeko. Horrenbestez, bide-orri bat finkatu nahi da Innobasqueko Piramidearen Oinarria programaren jardueri lehenetsuna ematea ahalbidetuko duena.

1.1. METODOLOGIA DISEINUA

Metodologia-diseinuaren helburu nagusia da euskal ekonomiaren sektoreak eta herrialdeak identifikatzea, non baitaude abantaila handienak enpresa-jarduerak POan burutzeko. Txostenaren bigarren atal honetako 2 eta 3 kapituluak sektore-analisiak osatzen du, eta erregio-analisis 4 kapituluari dagokio.

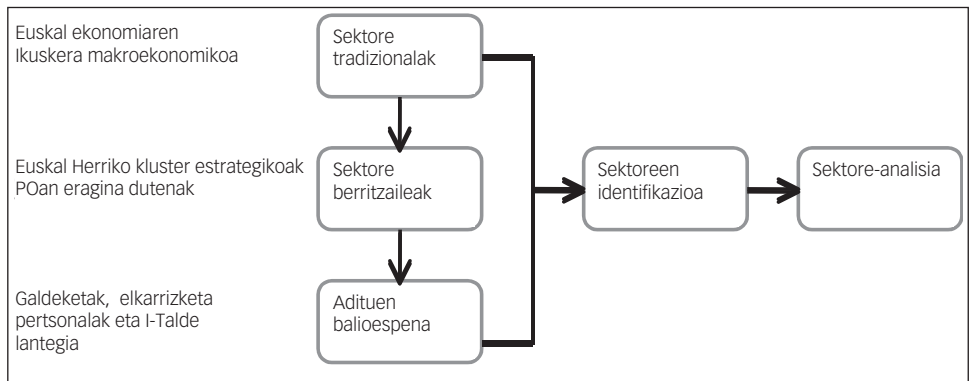
Azterlan hau egiteko, honako analisi-prozesua burutu da (ikus 1.1 Irudia eta 1.2 Irudia).

1. Euskal ekonomia tradizionalaren analisis haren sektore eta azpisektore ekonomiko nagusien funtziotan BPGa bereiztean oinarriturik.
2. Sektoreen analisis, zeinetan Euskal Herriko kluster

estrategikoen bidez berrikuntza eta nazioartekotzea sustatzeko egitura koordinatuak baitaude², eta zeinen jarduerak eragin argia baitu POko segmentuan.

3. Euskal Herriko aditu talde batek balioestea POan berrikuntza-ahalmen handiena duten sektoreak.
4. POan berrikuntza-ahalmen handiena duten sektoreak hautatu eta analizatzea.

1.1. Irudia: Sektoreak identifikatzeko metodologia-diseinua.



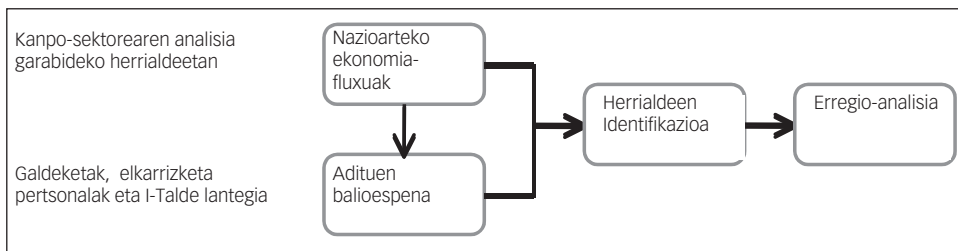
Gerora, herrialde nagusiak aztertu ditugu, zeinetan Euskal enpresek abantaila eta aukera gehien baitituzte, POan ekimenak garatzeko. Horretarako, honako metodologia-irizpidea jarraitu dugu (ikus 1.2 Irudia):

1. Kanpo-merkataritzako fluxuen analisia eta euskal ekonomiaren ZIA, batez ere garabideko herrialdeetan, zeinekin Euskal Herriak merkataritza-harremanak baititu.
2. Euskal Herriko adituen talde batek egindako balioespena POan ekimenak garatzeko ahalmen handiena duten herrialdeena.
3. POan berrikuntza-ahalmen handieneko herrialdeen aukeraketa eta analisia.

2. Jakitun gara badirela beste elkarte kluster batzuk Euskal Herrian, oraindik Eusko Jaurlaritzak estrategikotzat ez dauzkanak, eta beren jarduera eta garapena sendotu ahala, POaren esparruan egintza garrantzitsuak burutu ditzaketenak.

Iturria: Geuk landua

1.2 Irudia. Erregioak identifikatzeko metodologia-diseinua.



Iturria: Geuk landua

Orobat, ahalmen handieneko sektoreak eta herrialdeak identifikatu ondoren, balioespen-irizpide komun batzuk definitu dira azterlanaren xede diren sektore eta herrialdeetako bakoitzaren aldagai garrantzitsuenak analizatzeko. 1.1 Taulan aurkezten dira balioespen-irizpideak.

1.1 Taula. Sektore- eta erregio- balioespeneko matriza.

	Euskal Herria parametroak	POa parametroak
Sektoreko aukeraketa-irizpideak	<ol style="list-style-type: none"> 1. Adituen balioespena <ul style="list-style-type: none"> • Galdeketen eta elkarrizketen emaitzak 2. Sektore-ordezkaritasuna <ul style="list-style-type: none"> • Sektore-pisua Euskal ekonomian • Sektorearen kokaera estrategikoa Euskal politikarak 3. Sektore-berrikuntzaren maila <ul style="list-style-type: none"> • Sektoreko teknologia-zentroak/ ikerketa-taldeak • Teknologia-berrikuntzak 4. Sektore-lankidetzak <ul style="list-style-type: none"> • Sektore-klusterrak 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Beharra POan <ul style="list-style-type: none"> • % ondasunetara eta haiekiko zerbitzuetara sarbide eza 2. POko eskaera <ul style="list-style-type: none"> • Sektorearen merkatu-bolumena • Sektorearen merkatu ahalmena 3. Balio-sortzea POan <ul style="list-style-type: none"> • Sektorearen balio ekonomiko, sozial eta ingurumeneko POan

	Euskal Herria parametroak	POa parametroak
Herraldea aukeratzeko irizpideak	1. Euskal sektore-presentzia herraldean <ul style="list-style-type: none"> • Sektore-esportazioen pisua • Sektore-ZIA 2. Herraldearen kidetasuna eta pertzepzioa <ul style="list-style-type: none"> • Herraldearen ezagutza Herraldearen arriskua/aukera erlazioa 	1. PO biztanleriaren pisua <ul style="list-style-type: none"> • PO Biztanleria % • PO guztizko biztanleria 2. Beharretarako sarbidea <ul style="list-style-type: none"> • Herraldeko behar oinarritzkoetarako sarbidearen egoera 3. POaren dimentsio ekonomikoa <ul style="list-style-type: none"> • POaren merkatua aukeratutako sektoreetan

Iturria: Geuk landua.

2. EUSKAL EKONOMIAREN AHALMENA PIRAMIDEAREN OINARRIAN

2.1. EUSKAL EKONOMIA TRADIZIONALA ETA HAREN AHALMENA PIRAMIDEAREN OINARRIAN

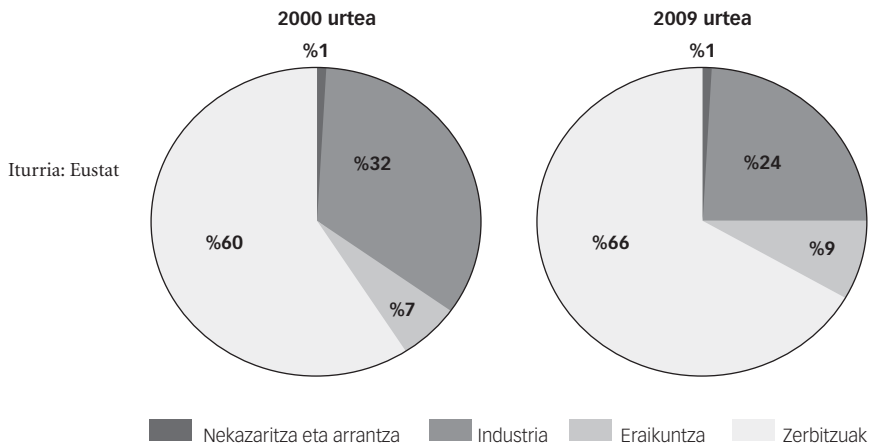
Euskal ekonomiak beti izan du espainiar estatuaren barruko ekonomia indartsuenetako bat izatearen ezaugarria. 2009 eta 2010 urteetan bizi izandako krisia gorabehera, hazkuntza geldotzea ekarri duena, 2005etik euskal ekonomiaren hazkuntzak berdina edo handiagoak izan dira estatuaren gainerakoarekin alderatuta. Aurreikuspenek adierazten dute urteko BPGaren hazkuntzak %2,5etik hurbilekoak izan direla 2009 eta 2010 urteetako geldialdiaren ondoren (PCTI, 2010).

Hirugarren eta bigarren sektoreak hazkuntza-iturri dira, nekazaritza, abelazkuntza eta arrantza ez bezala, horiek atzerakadak izan baitituzte. Nabarmendu behar da, eraikuntza eta zerbitzuak Estatuaren batezbestekoaren azpitik hazten ari diren bitartean 2002-2008 denboraldian, industria eta energia gainerako autonomia-erkidegoen batezbestekoaren gainetik ari direla. Beraz, nahiz eta industriaren ordezkartasunak atzera

egin euskal BPGean, sektore horrek dinamismo ekonomiko garrantzitsua duen iturri izaten jarraitzen du.

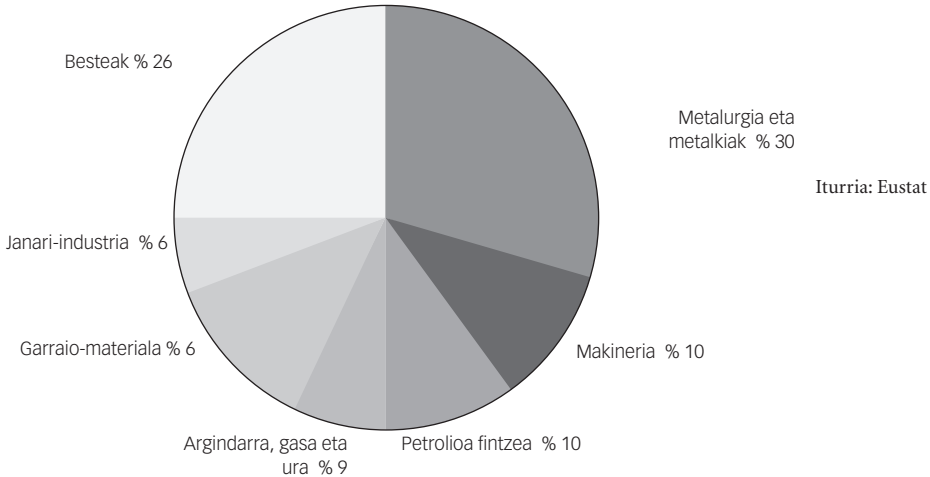
Tradizioz, industria-sektoreak funtsezko papera izan du euskal ekonomian. Hala ere, zerbitzu-sektoreranzko eraldatze-prozesuak geldiezina dirudi eta gainerako sektoreei atergabe pisua kentzen jarraitzen du, eraikuntza sektorerako izan ezik, pisu pixka bat irabazi baitu ekonomian (2.1 Irudia). Bitxia da, eredu ekonomikoaren mailakako aldaketa zirudiena, nola bihurtu den berrasmatze industria-sektorearen beraren barruan. Industria pisua galtzen ari den bitartean zerbitzuen mesedetan, haiek ez dira kontsumo-zerbitzuen mesedetan hazten ari, baizik ekoizpena eta, zehatz esateko, enpresa-zerbitzuetara bideraturako zerbitzuetan.

2.1 Irudia. Euskal ekonomiaren balio gehitu gordina sektoreka. 2000 eta 2009 urteak.



Behatzen badugu 2.2 Irudian, industria-sektorearen barruan egindakoa banakatzea 2008ko salmenta garbien arabera, argi eta garbi ikusten da nola industria astun deituak edo hornidura-ondasunenak, energiarekin eta petrolioarekin batera, industriaren salmenten %50 hartzen duen.

2.2 Irudia. Euskal industria-sektorearen fakturazioaren banaketa azpisektoreka. 2008.



Euskal ekonomia tradizionalaren egituraren datuek frogatzen dute pisu ekonomiko handieneko sektoreek izaera manufakturatzailea dutela, hala nola, hornidura-ondasunek eta industrialek edo petrolioaren fintzeak. Sektore horiek logikoki ez dituzte POra erraz alda daitekeen jarduerarik, baina bada sektore-askotarikotasun bat, zeinek baitute ahalmen handia POko bizi-baldintzak hobetuko dituzten enpresa-aukerak garatzeko. Nahiz eta ez izan garrantzitsuenak fakturazioan, kanpo-sektorean duten garrantziarengatik, duten berrikuntza-gaitasunarengatik edo euskal ekonomian oro har duen paperarengatik honako hauek identifikatzen dira:

- Industria-sektorean energia, ura eta saneamendua eta janariaren azpisektoreek ageri dute POko ekimenak garatzeko alde aurreko jarrera hobereana.
- Duen pisuarengatik, eraikuntza sektorea, etxebizitza eskuragarriaren programarekin lotutako jardueretan bereziki, POan proiektuak burutu ditzake.
- Zerbitzu-sektorean arlo nabarmenenak osasuna, hezkuntza eta telekomunikazioekin zerikusia duten jardueretan daude. PO-rako ahalmena duten sektore bezala identifikatutako

sektore gehienak euskal ekonomia tradizionalaren barruan I+Gean duten sendotasunarengatik nabarmentzen dira. Hurrengo kapituluak sakondu egiten du Euskal Herriko berrikuntza-politiketan eta jarduera horiek izan dezaketen eragina balio-proposamenak lortzeko diru-sarrera gutxieneko segmentuetan.

2.2. BERRIKUNTZA LEHIAKORTASUN NAGUSIKO ARDATZ BEZALA EUSKAL ESTRATEGIA POLITIKAN

Euskal gizartearen apustua berrikuntza estrategia-ardatz bezala, eta bere produktu eta zerbitzuetan balio gehituaren sorrera sustatuz era sorrean nabarmendu da, nola bere enpresek I+Gean egindako inbestimendu pribatuan hala bere estrategia-politiken diseinuan garapenerako ingurune aldeko bat sortuz.

I+Gean egindako inbestimenduari dagokionez, Euskal Herria da bere BPG erregionalaren ehunekoa kontuan hartuta gehien inbestitzen duena Madrilgo Erkidegoarekin batera, eta bere inbestimenduaren parte handi bat, %76 zehatz esateko, bere enpresek inbestitzen dute (ikus 2.3 Irudia). Europari bagagozkio, Euskal Herriko I+Garen inbestimendu-adierazleak EB-27aren batezbestekoan kokatzen dira.

2.3 Irudia. I+Geko inbestimendua autonomia-erkidegoka eta egikaritze-sektorea.

Gutzizko barne-gastuak I+Gean autonomia-erkidegoka eta egikaritze-sektorea. 2009 urtea.

Milaka euro

	Gutzira Sektoreak	%koa erregio BPGaren gainean*	Enpresak	Admin. publikoa	Goi- irakaskuntza	IAGEP
Andaluzia	1.578.085	1,10	501.471	390.855	683.680	2.079
Aragoi	370.945	1,14	210.576	84.018	76.114	238
Asturias (Printzipatua)	226.156	0,99	93.954	38.360	93.600	242
Balearrak (uharteak)	99.854	0,38	15.308	37.541	46.816	189
Kanariak	238.829	0,58	46.726	80.787	110.905	411
Kantabria	149.062	1,11	52.862	30.248	62.801	3.151
Gaztela eta Leon	629.490	1,12	333.017	74.837	221.144	492
Gaztela-La Mantxa	237.912	0,68	121.149	33.596	82.698	468
Katalunia	3.284.487	1,68	1.908.728	613.939	752.810	9.009
Valentziako Erkidegoa	1.120.308	1,10	452.461	149.574	517.817	456
Estremadura	154.708	0,88	20.243	59.295	75.035	135
Galizia	524.125	0,96	232.331	84.926	206.407	461
Madril (Erkidegoa)	3.899.396	2,06	2.135.309	1.066.891	688.011	9.185
Murtzia (Erregioa)	241.481	0,89	92.944	47.692	100.068	776
Nafarroa (Foru-komunitatea)	388.243	2,13	267.254	36.500	84.149	341
Euskadi	1.346.984	2,06	1.036.434	76.604	233.472	475
Errioxa	85.203	1,09	46.702	20.914	16.708	880
Zeuta eta Melilla	6.408	0,21	127	156	6.125	-

(*) 2009 urteko BPGaren arabera kalkulaturiko datuak 2000 oinarri

Ildo honetatik, Euskal Herria buruzagitzan daukaten alor horietako adierazle batzuek goi-tituludunen prestakuntza handia dute beren baitan (%48 lortzen du eta goi-tituludun gehien dituen Europako Batasuneko hirugarren erregioa da); I+Geko etengabeko hazkuntza, 2003an % 1,39tik 2009an %1,96ra pasatuz; bai eta langileko BPGean eta goi-teknologiako eta ezagutzako zerbitzu intentsiboetako enplegu-ehunekoan ere.

Berrikuntzaren bitartezko hazkuntza atergabe hori zenbait jakintzagaitan zentratu da, magnitude-ordenaren arabera lehentasuna gizarte-zientzietan eta humanitateetan inbestimendua duelarik, nekazaritza- eta abelazkuntza-zientzietan, medikuntza-zientzietan (farmazia-sektorea barne dela), eta ingeniari eta teknologian, bai eta zientzia zehatz eta naturaletan ere (ikus 2.4 Irudia).

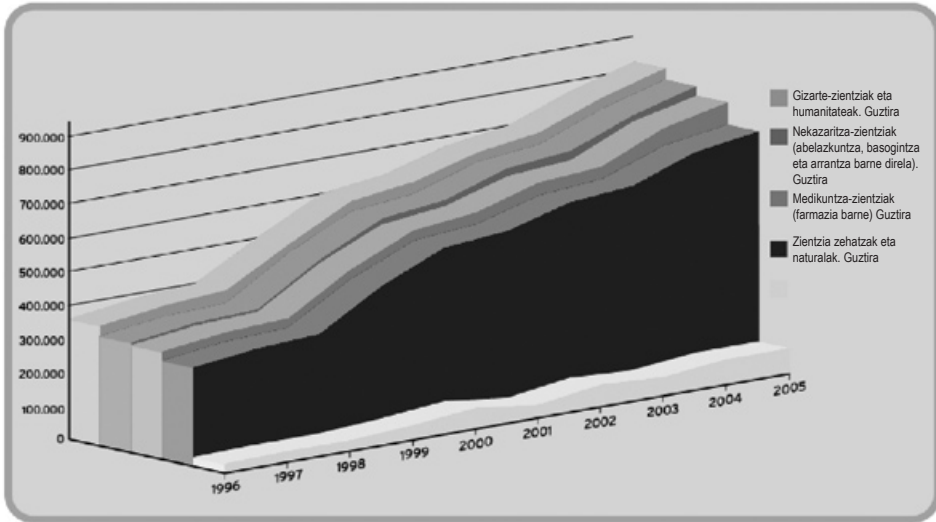
Iturria: Estatistikako

Institutu Nazionala.

I+Geko jardueri buruzko estatistikak, 2009.

Iturria: PCTI, 2010

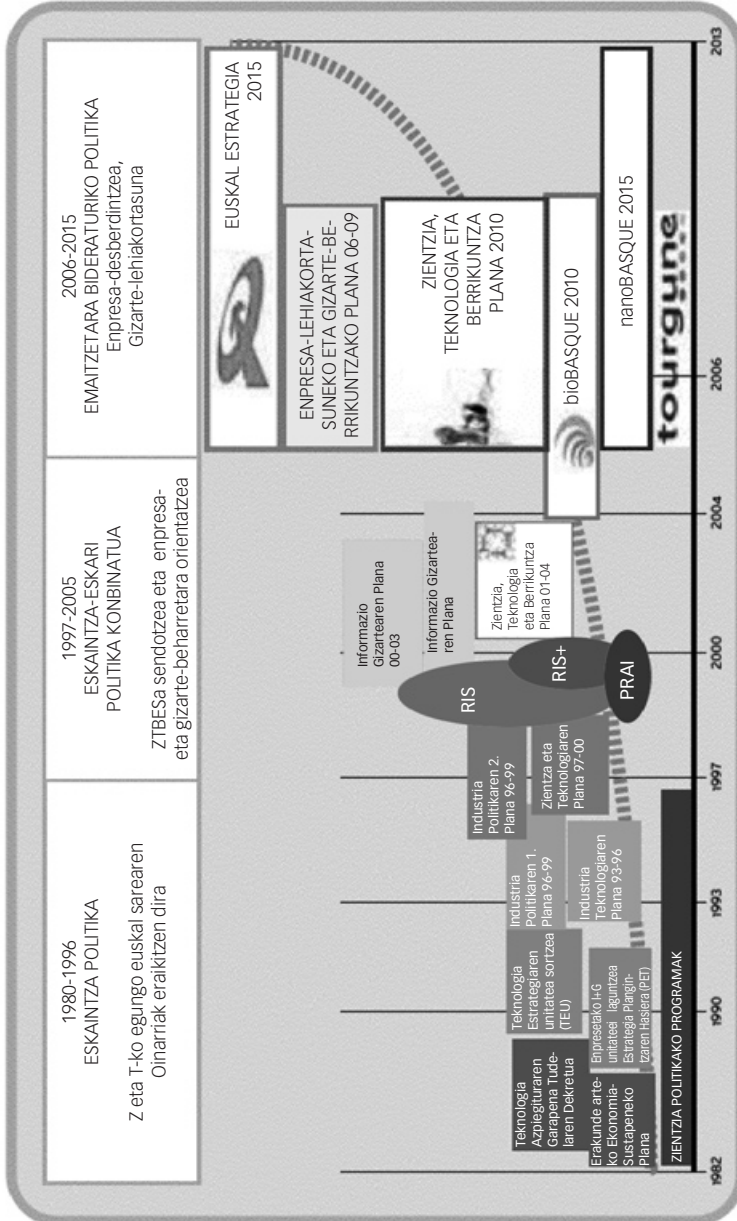
2.4 Irudia. I+Geko barne-gastuaren bilakaera Euskadin jakintzagaika milaka eurotan.



3 Eusko Jaurlaritza (2010). Zientzia, Teknologia eta Berrikuntza Plana 2010. Txosten hau egitean, ZTBP 2015 lantze-bidean zegoen eta 2011ko martxoan onartua izatearen zain.

Bestalde, Eusko Jaurlaritzak ahalegin handia egin du erregio gidari bezala kokatzeko berrikuntza-gaitasunean eta berrikuntza estrategia-ardatz katalizatzaile bezala ezartzen, garapen ekonomikoa ez ezik soziala eta ingurumenekoa sustatzeko. Zientzia, Teknologia eta Berrikuntzako Planak 2010 (ZTBP 2010)³, definitzen duenez, politikaren bilakaerak Euskadiko Zientzia, Teknologia eta Berrikuntzan hiru estrategia-faseren ezaugarria du (ikus 2.5 Irudia).

2.5 Irudia. Zientzia, Teknologia eta Berrikuntzako politikaren bilakaera Euskadin.



Iturria: ZITBP, 2010

1980-1996 Fasea: Eskaintza-politika. Lehen fase honetan, euskal gizarteak apustu bat egiten du herrialdea maila guztietan (ingurumena, gizartea, kultura, azpiegiturak, etab.) berreraikitzeo, industria-birmoldatze handiago bat, bai eta lehiakortasun-kota handiagoak sustatzeko euskal enpresen maila teknologikoaren gehitze esanguratsua behar zela ulertuz. Aldi horretan sortu zen lehen plana, Teknologia Estrategiako Plana 1990-1992, (PET) non definitu baitziren lehen aldiz enpresa-lehiakortasuna hobetzeko teknologia-lehentasun nagusiak I+G+Bren kontzeptzio lineala gaintitzen duen prozesu sistemiko bat bezala berrikuntza kokatuz, eta sistemako eragile guztiak eta lan-arlo guztiak integratu zituen.

1997-2005: Eskaintza eta eskariaren politika konbinatua. Fase hori 1997-2000 (ZTP) Zientzia eta Teknologiako Planak ezaugarritu zuen eta Euskadiko enpresen eta ekoizpen-sektoreen aldetik eskari teknologikoa sustatzeko beharrak markatu. Fase horretan sistema zientifikoa eta teknologikoa sustatu zen eta haren prozesuek Zientzia eta Teknologiako Euskal Kontseilua (ZTEK) sortzera eraman zuten. Ildo horretatik, 2001-2004 Zientzia, Teknologia eta Berrikuntza Planak (ZTBP) Euskadi nazioartean sendotzea izan zuen helburu, zientifikoki eta teknologikoki berritzailea den herrialde bat bezala, bost jarduerar- arlo estrategikok ezaugarriturik: 1) Lehiakortasun-arloa; 2) Ingurumen- eta energia-arloa, 3) Informazio Gizartearen arloa; 4) bizi-kalitatearen arloa; 5) Baliabide biziaren arloa.

2006 – 2015: Emaitzetara bideratutako politika. Hirugarren fase honek, oraindik prozesu bidean, apustu bat egin du egitura-aldaketa baten, Bigarren Euskal Eraldatzea deituaren alde bost alor handi begietsiz euskal ekonomiaren lehiakortasuna indartzera bideratuak: 1) jarduerar-ardatz nagusiak finkatzea, balioetan eta pertsonetan ereduaren erpin zentral bezala oinarrituak, berrikuntza emankortasun-kuota handiagoak lortzeko bitarteko bezala eta euskal enpresa-taldeen presentzia handiagobaten aldeko apustua ekonomia globalean presente egoteko; 2) klusterren eta merkataritzaren eta turismoaren estrategiak lantzea; 3) estrategia

bat diseinatzea beharrezko baliabideei buruz baliabideen ezarpena lehiakorki txertatzeko, lurzoruaren eskuragarritasuna, energia-politika, finantzatzea eta zerga-politika bezain esparru askotarikoetan; 4) ereduaren garapena antolatu eta laguntzea gobernantza moduko alderdiak begietsiz; 5) eta beste politika batzuekin koordinazioa eta baterako lana erakunde barneko eta arteko lankidetzaz sustatuz.

Aurrekari horien funtziotan, Eusko Jaurlaritzak **Enpresa Lehiakortasuneko Plana 2010-2013** gaurko krisi ekonomikoari aurre egiteko eta hazkuntza-bidea berreskuratzeko helburua prestatu du (Eusko Jaurlaritzak, 2010). Horretarako, Eraldatze Lehiakorreko eredu hiru jarduera-ardatz estrategikotan zehazten da, zeinek adierazten baitituzte euskal ekonomia etorkizuna hurbilean aurre egin behako dien erronka nagusiei. (ikus 2.6 Irudia):

- 1) *Ekonomia ireki* bezala Euskadi kokatzea, enpresen eta gizartearen kanpora irekitzea bultzatuz, batez ere Zientzia, Teknologia eta Berrikuntzako Euskal Sarea integratzen duten eragileena.
- 2) *Ekonomia berritzaile, ekintzaile eta teknologikoki aurreratua* bultzatzea honako 4 puntuetatik: bikaintasuneko *ezagutza* sortzea; *sormena* sustatzea ezagutza era baliagarri eta balioesgarrian ezartzerakoan; *lankidetzaz* sustatzea ezagutzaren eta sormenaren indartzaile bezala; eta *gaitasunak* eskuratzea enpresetan eta laguntzako organismoetan lanean diharduten pertsonentzat.
- 3) *Ekonomia iraunkor* baterantz aurreratzea, iraunkortasuna abantaila lehiakor bihurtu eta jarduera ekonomiko berriak sortzeko aukera bihurtuz, zeinek ahalbidetuko baitiote Euskadiri abantaila lehiakorrak garatzea goraka datorren eko-berrikuntzaren sektorean, bai eta iraunkortasunaren erronka barneratzeko ere, zeharka ezarritako soluzio berritzaileak bilatuz jarduerako sektore bakoitzean.

Helburu hauek motor estrategiko bihurtzen dira nazioartekotzea eta berrikuntza lehiakortasun ekonomikoko lanabes bezala

kokatuz, iraunkortasunaren alderdiak integratuz gainera, eko-berrikuntzaren eta gizartean sartzeko balioen bitartez, euskal ekonomiaren ezaugarri bezala (ikus 2.6 Irudia). Esan gabe doa estrategia-ardatz hauek era egokian osatzen dutela elkar POaren ikuspun estrategikoarekin eta 2.2. sailean azaldutako negozio sarkaritan berrikuntza-esparruko elementuekin.

2.6 Irudia. ELParen estrategia-ardatzak 2010-2013.

Iturria: Eusko Jaurlaritza,
ELP 2010-2013 (2010).



Joera horren isla bezala globalizaziorantz eta berrikuntzarantz Euskadiko estrategia-politikan lehiakortasun nagusiaren ardatz bezala, zenbait zentro eta programa berri sortu dira katalizatzaile eta eta sinergia-indartzaile izatera bideratuak.

Berrikuntzaren barrutian, goi-teknologiako sektoreak desberdintzera bideratutako inbestimendua ekarri du berekin horrek (biozientzia, nanoteknologia, energia alternatiboak edo elektronika adimenduna beste zenbaiten artean); bigarren euskal eraldaketan oinarritutako kontzeptu berri honen sustatzaileak diren erakundeen eta zentro teknologikoen sendotzea (Ikerbasque, Innobasque, Zientzia Teknologiarako Euskal Kontseilua); bai eta urtero 40 milioiz hornituriko Euskal Berrikuntzako Funtsa sortzea ere.

Prozesu horrek guztiak ikerketa-zentroen, parke eta zentro teknologikoen, unibertsitate espezializatu, I+G+B enpresa-unitateen, laguntza-erakundeen, laguntza-azpiegituren, egitura publiko-pribatuaren eta ikerketara bideratutako organismo

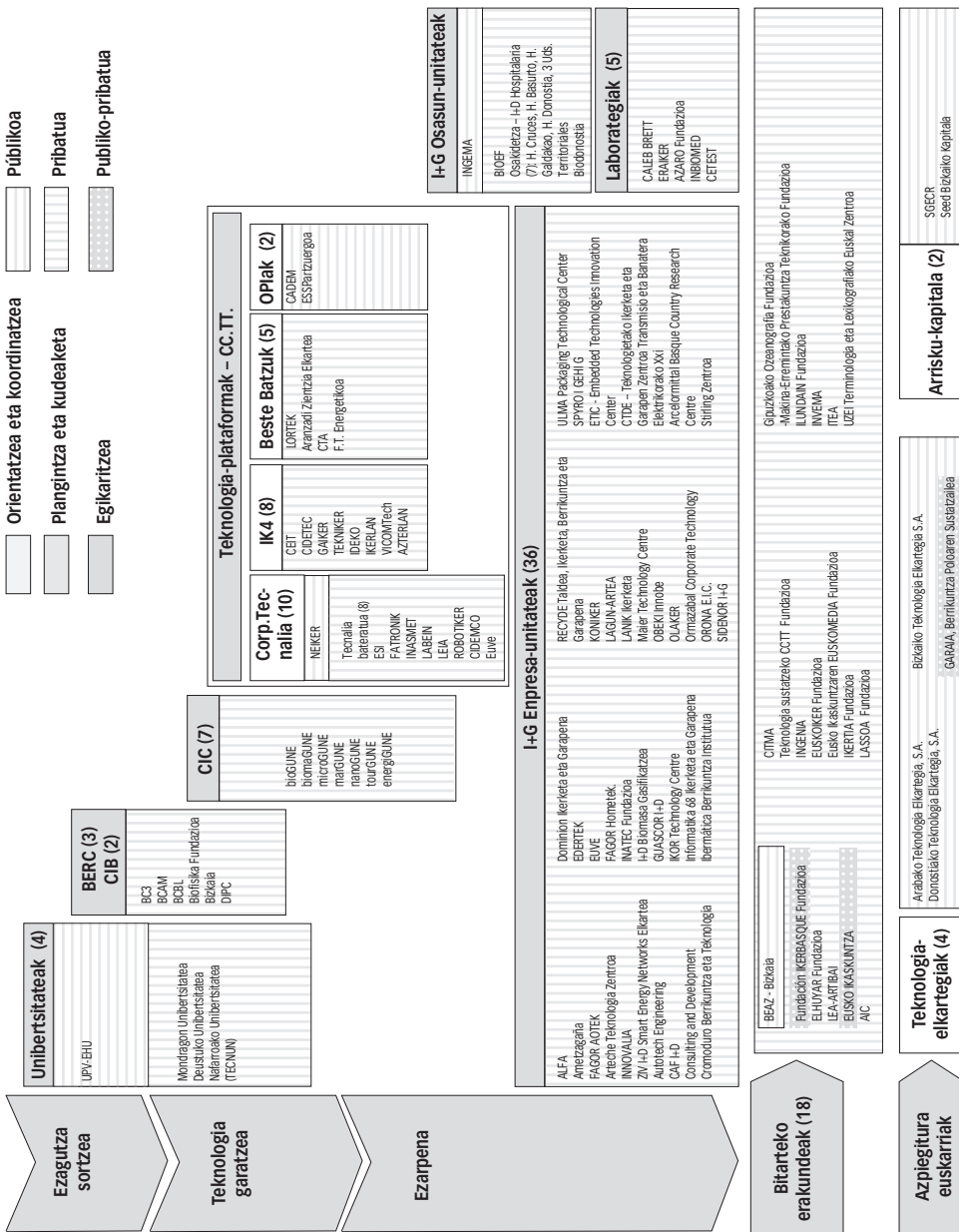
publikoen sare zabala eman dio euskal gizarteari, zeinek aberastu eta sustatzen baitute ingurune oso aldeko bat euskal gizartearen ardatz eraldatzaile bezala berrikuntza kokatzean, eta euskal ekonomia lehiakor, iraunkor eta integratzaileago egiteko (ikus 2.7 Irudia).

Iturria:

2.7 Irudia. Zientzia, Teknologia eta Berrikuntzako Euskal Sarea

Eusko Jaurlaritzan, Bulkada

Foroa ZTBP 2015 (2010).



Orobat, Euskal Herriko berrikuntza sustatzen eginkizun nagusia duten eragile guztiez gainera, estrategia-klusterrek beren gaitasunak eta espezializazioa burutu ditzakete maila desberdinean, paper zentral bat POko programen artikulazioan. Sektore-klusterren inguruan sortutako antolatze-egiturak erakunde arteko zehar-ezagutza bat sortzea eta espezializatzea sustatzen du, ondasunak eta zerbitzu berritzaileak sortzea ahalbidetzen duena, lehiakortasuna gehitzeko estrategia-helburuei erantzuna emateko ahalmenarekin, gizarte-garapena eta ingurumen-oreka sortuz, nola euskal gizartearentzat hala interakzioko merkatuentzat (ikus 2.8 Irudia).

2.8 Irudia. Euskadiko estrategia-kluster nagusien osaera.

HEGAN Euskal Herriko Aeronautika eta Espazio-aren Kluster Elkarte	AFM Makina-erremintaren Fabrikatzaileen Elkarte Espainiarra
ACICAE Euskadiko Automazioko Industrien eta Osageien Kluster Elkarte	ACLIMA Euskadiko Ingurumen Industrien Kluster Elkarte
EIKEN Euskadiko Ikus-entzunezkoen Klusterra	CLUSPAP Euskadiko Paper Klusterraren Elkarte UNIPORTBILBAO PORTU ERKIDEGOA Bilboko Portua
ACEDE Euskadiko Etxe-elektrogailuen Kluster Elkarte	CLÚSTER ENERGÍA Energia Klusterraren Elkarte
GAIA Euskal Herriko Informazioaren eta Teknologia Elektronikoaren Industria Elkarte	TIL-ETS EUSKADI Euskadiko Garraioa eta Logistikaren Kluster Elkarte
EUSKAL ITSAS FOROA Euskal Itsas Industriaren Sustapenerako Elkarte	

Iturria:

Eusko Jaurlaritza 2010.

Klusterrak, beraz, eragile garrantzitsuak dira sektore-berrikuntza sustatzeko Euskal Herrian, haren eraldatze-, nazioartekotze- eta berritze-dinamiketan esku hartzeko ahalmenarekin. Erakunde horiek lanabes eraginkor bihurtzen dira POan proiektuak artikulatzeko, sektore arteko lankidetzaren dinamikei

esker berrikuntzaren eta nazioartekotzearen eremuan. Euskal Herriko estrategia-kluster guztietatik, POako ahalmen argia dutenak Energia Klusterra, EIIKE-Ingurumen Klusterra eta GAIA-Elektronika eta Informazio eta Komunikazio Teknologien Klusterra (IKT) dira. Badira, gainera, Euskal Herrian beste «aurre-kluster» batzuk, beren jarduera eta garapena sendotzen duten heinean paper gailena izan dezaketenak POan beren jarduera indartzen, hala nola Iraikune, eraikuntzako klusterrak; Erkop, janari-klusterrak; edo Basque Bioscience Clusterrak berak ere bai.

Euskadiko **Energiaren Klusterra** barrendegi garrantzitsua da energia-sektorearentzat, non bilduta baitaude 80 enpresa baino gehiago, 25.000 pertsona baino gehiago erabiliz eta 10.000 milioi euro baino gehiagoko fakturazio gehituarekin. Haren estrategia-lehentasunak, Estrategia Gogoetak 2009-2012» (La Caixa, 2010) ardatz horiei bultza egiten zentratzen dira: energia berriztagarriak (eguzkiarena, termoelektrokoa, eolikoa, etab.) energia biltegitratzea edo eraikinen energia-eraginkortasuna. Berrikuntza-adar hauek guztiek zuzeneko eragin oso baikorra izan dezakete diru-sarrera gutxiagoko biztanlerien ongizatean, izan ere sarritan POak eraginkortasun eta segurtasun gutxiko energia-iturrietarako sarbidea bakarrik izaten du. Horregatik, Energia Klusterrak POan aukera garbia du bere I+G ahalmena hazi eta garatzeko merkatu berri batean.

ACLIMA/EIIKE da Euskadiko Ingurumen Industrien Kluster Elkarte. Ingurumena da kaltetu handietako bat garabideko herrialde askotan, non ingurumen-araudiak urriak baitira edo ez baitago balia biderik haien ezarpena bermatzeko. Gainera, ingurumenarekiko eraginkortasun gutxiko edo errespeturik gabeko teknologia erabiltzeak edo hondakinen kudeaketa txarrak zuzeneko eragina baitute ingurunearen osasungarritasunean eta POko biztanleriaren beraren moduko babesgabeen osasunean. Beste eremu batzuk, hala nola material birziklagarrien diseinua, deskutsatze-metodoena edo eraikuntza iraunkorrarena EIIKEren Estrategia Planean bertan dagoeneko definituriko jarduerak alorrek dira 2009-2012 aldirako eta, beraz, POko beharretara bideratzea aukera handi bat da klusterrarentzat berarentzat.

POan eragina duen beste berrikuntza-kluster bat **GAlA** da, Euskadiko IKTen klusterra. GAlAk IKTerako planteatzen duen hurbiltzea sektorerako bere etorkizun-planetan ez da mugatzen haiek biztanleriaren artean banatzera, baizik eta indar eragile izan nahi du teknologia-berrikuntzarako ekoizpen-sektore desberdinetan, GAlAren estrategia-planean bilduta dagoenez 2009-2012 aldirako. Sektore desberdinen artean bi nabarmentzen dira: energia eta osasuna.

Hitz batean, Euskadik lehentasuna eman dio gizarte berritzaile bezala bere burua kokatzeari esparru guztietan erakundeen lehiakortasuna, gizarte-kohesioa, hiritarren bizi-kalitatea eta bere ekonomiaren iraunkortasuna jasotzeko asmoarekin. I+Gean bere enpresek egindako inbestimendu handia, bai eta aldekoa den erakunde-ingurune bat sortzeko egindako apustu politikoa berrikuntza sustatzeko bere balio erantsia sortzeko ardatz egituratzaile bezala, ahalbidetu egiten du eraldatzea Euskadi gizarte nazioarteko, lehiakor eta sarkariago baterantz igarotzearen liderra izateko. Horrek ez dio maila globalean enpresak kokatzeari bakarrik mesede egingo, baizik eta ahalmen handi bat sortuko du erregio berritzaile bat bezala kokatzeko ondasunen eta zerbitzuen sortzailekide izateko, garabidean dauden ekonomietako merkatuetarantz eta piramidearen oinarritzat jotzen diren erkidegoentzat.

3. PIRAMIDEAREN OINARRIAN AHALMEN HANDIENA DUTEN EUSKAL EKONOMIAKO SEKTOREAK

Euskal ekonomiaren erradiografia egin ondoren, POan enpresa-berrikuntzen garapenerako ahalmen handiena duten sektoreak aurkeztuko ditugu. Metodologia-diseinuaren sailean azaldu dugunez, aurreko kapituluan aztertutako egitura-izaerako faktore kualitatiboak ditu bere baitan identifikatze horrek –sektorearen pisu ekonomikoa eta berrikuntza-ahalmena eta klusterrak izatea–; gobernuak ematen dion lehentasunarekin zerikusia duten faktoreak sektore jakin batzuk indartzeko; 27 adituk erantzundako galdeketen balioespenetik eratorritako faktore kuantitatiboak eta kualitatiboak, eta gainera, zenbait elkarrizketa pertsonaletan eta 15 parte-hartzaileekin POko 4º sektoreko Nazioartekotze I-Taldeko lantegi batean jasotako iritziak; eta eskari ahalmena eta sektorearen eragina POan ebaluatzen duten faktoreak.

Irizpide horiek kontuan hartuta, zazpi sektore identifikatu dira, zeinetan hautematen baita enpresa-jarduera nabarmena dagoela Euskal Herrian eta, bestalde, badirela aukerak enpresa-ekimenak garatzeko POan, sektore horiekin loturik daudelako ase gabeko behar handiak. Zazpi sektore horietatik, kapitulu honetan aditu taldearen balioespenean puntuazio handiena lortu duten hiru aztertuko ditugu era agortzaileagoan (ikus 3.1 Grafikoa): **osasuna, energia** (energia berriztagarriak barne) eta **ingurumena** (ura, saneamendua eta hondakin-kudeaketa barne). Gainera, beste lau sektoreen analisi gehitu bat aurkeztuko da, zeinetan berrikuntza-ahalmen handia hautematen baita: **hezkuntza, informazio- eta komunikazio-teknologiak, janaria eta etxebizitza**.

3.1 Grafikoaren lehen lekuetan oinarrizko beharrak kontuan dituzten sektoreak aurkitzen ditugu batez ere (osasuna, energia, ura eta saneamendua, hezkuntza, janaria edo etxebizitza) negozio-ereduetan aldaketa esanguratsuak gertatzen ari diren beste batzuekin (energia berriztagarriak edo telekomunikazioak). Horregatik, badirudi argi dagoela sektore horiek ahalmen handiagoa dutela POaren segmentua kontuan hartzeko eta negozio-aukerak sortzeko beste negozio-eredu egonkorak, kapitala eta teknologian intentsiboak diren sektore helduagoak

baino, hala nola hornidura-ondasunak, garraioa eta logistika edo makineria eta lanabesak, nahiz eta jarduera horiek garrantzia izan euskal ekonomian

POan berrikuntza-ahalmen handiena duten sektoreak behar sozialak eta oinarriko zerbitzuak kontuan hartzen direnak dira, bai eta negozio-ereduetan berrikuntza handienak sortzen ari direnak ere.

Biomedikuntza sektorean ez da nabari begi-bistako aukerarik I+Gean inbestimendu handiak egitearen baitan dagoelako negozio-eredua, eta horrek ziurtasungabezia maila handia gehitzen dio ekimen horien bideragarritasunari POan. Bestalde, harritu egiten du hondakin-kudeaketak eta finantza-zerbitzuen sektoreen puntuazio baxu samarrak, batez ere kontuan hartzen bada bi kasuetan eredu arrakastatsuak ari direla sortzen POan. Hala eta guztiz ere, elkarrizketa batean baino gehiagotan, behin eta berriz aipatu izan dira garatzeko aukera argiak dituzten jarduera bezala.

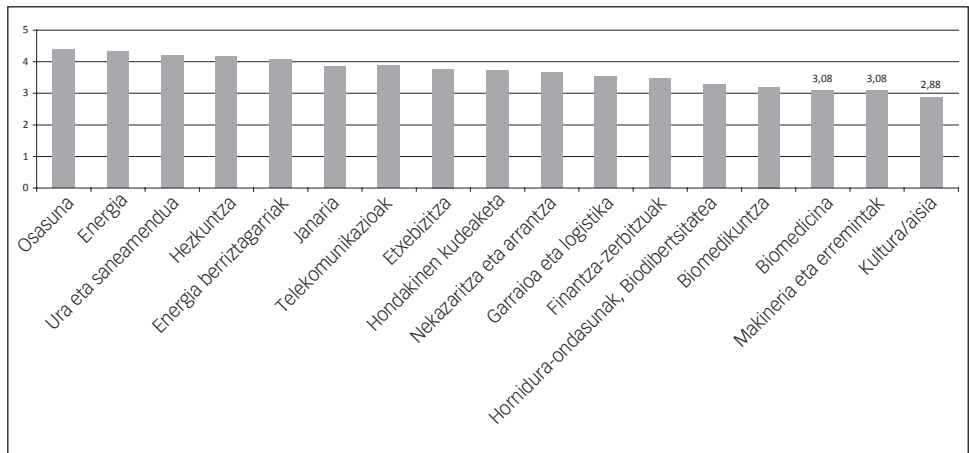
Iturria: Geuk landua.

Legenda: 5=ahalmen oso

handia; 1=ahalmenik

gabea.

3.1 Grafikoa. Aditu-balioespena POan ahalmen handieneko sektoreei buruz.



3.1. OSASUNA

Osasunerako sarbidea Piramidearen Oinarrian

Osasunaren garrantzia funtsezkoa da garapen-programetan eta, horregatik, MGHeK beren helburuen artean jasotzen dituzte

haurren eta amen hilkortasuna murriztea, ugalketarako medikugantza hornitzea eta GIBren aurkako borroka. Hala ere, 1.300 milioi pertsona pobreek ez dute sarbiderik osasun-laguntzako zerbitzuetara horretarako aukerarik ez dutelako. (OME, 2010).

Osasun-zerbitzu publikoen eskasiak edo eraginkortasunik ezak ekartzen du desberdintasun ekonomikoak osasun-estalduran desberdintasun nabaria sortzea. Alderik funtsezkoenak Hegoaldeko Asian eta Saharaz azpiko Afrikan gertatzen dira, non emakume aberatsenek 5 eta 3 bider aukera gehiago baitute hurrenez hurren pertsonal espezializatuaren arreta jasotzeko erditzerakoan (Nazio Batuak, 2010). Latinoamerikan, bizi-itxaropena 20 urte handiagoa da erregioko herrialde aberatsenetan herrialde pobreenetan baino; eta herrialde horietako batzuetan aberatsenak 30 urte gehiago bizi izaten dira pobreak baino (PAHO, 2010). Desberdintasun horiek handiagoak dira maila globalean: LGEAko herrialdeetan mundu-biztanleriaren %18 besterik ez dira, baina osasunean egiten den mundu gastuaren %86 metatzen dute, 5,3 bilioi dolarrekoa dena (OME, 2010). Desberdintasun horiek islaturik daude 3.1 Taulan, non agertzen baitira oinarritzko estatistikak osasun-zerbitzuen eskuragarritasunaz.

Iturria: Peters et al. (2008). Poverty and Access to Health Care in Developing Countries.

3.1 Taula. Osasun-zerbitzuen erabilgarritasuna munduan.

Herralde taldea	Ospitale-oheak x 10.000 biztanle	Medikuak x 1.000 biztanle	Erizainak x 1.000 biztanle
Diru-sarrera baxuko herrialdeak	9	0,49	0,83
Diru-sarrera ertain-baxuko herrialdeak	21	0,97	1,45
Diru-sarrera altuko herrialdeak	57	2,67	8,16
OME Erregioak			
Afrika	<1	0,21	0,93
Amerika	25	1,94	4,88
Ekialdeko Mediterranea	13	0,74	1,11
Europa	64	3,2	7,43
Hegoekialde asiarra	9	0,52	0,81
Mendebaldeko Pazifikoa	31	1,11	1,7

Osasun-eskaria Piramidearen Oinarrian

POan egiten den osasun-gastua 158,4 mila milioi dolarrekoa da (erosmen-parekotasunean). Asiak merkatu horren %60 hartzen du, Latinoamerikak %15, Ekialdeko Europan %13 eta Afrikak %12 (Hammond & Krammer, 2007). Azpimarragarria da gastu horren %50 sendagaitan gertatzea, askotan medikuaren agindurik gabe erosita.

Osasun-gastua oso loturik dago errenta erabilgarriarekin, POaren barruko errenta ertain eta altuko segmentuak direla osasunean gastu handiena dutenak, bai eta zerbitzu erabilgarriekin. Distantzia geografikoak, erabiltzaile-tasek (ordainkidetza) eta kultura-alderdiek ere zaildu egiten dute POan sarrera gutxieneko segmentuen sarbidea osasun-zerbitzuetara. Ildo horretatik, lekualdaketa-kostuak, ostatu hartzea eta galdutako lan-egunak tratamendua bera baino handiagoak baldin badira, familiek atzeratu egin ohi dute medikuari bisita egitea egoera larriagoa izan arte. Egoera hori bereziki kontuzkoa da landaguneetan.

3.2 Taula. Osasun-sektorea balioesteko irizpideak POan

Iturria: Geuk landua.

OSASUNA PO-AN
<p>1. Beharren estaldura</p> <p>Jo izan da gutxi gorabehera 1.300 milioi pertsona pobrek ez dutela sarbiderik mediku-laguntzako zerbitzuetara.</p>
<p>2. Eskaria POan</p> <p>158,4 mila milioi dolar (ep).</p> <p>Zenbateko horren erdia sendagaitan gastatzen da.</p>
<p>3. Onurak POan</p> <p>Osasun ona izatea edo bitartekoetara sarbidea izatea medikuaren sendabidea hartzeko oinarritzko eskubidea da, zeren osasunak gizabanakoaren esparru guztietan baitu eragina, nola ekoizpenekoetan hala gizatiarretan.</p>

Osasun-sektoreko enpresa-aukerak erakunde publikoekin lankidetzan aritzearekin oso loturik daude, zeinak aritzen baitira arautzaile gisara eta, gainera, sektoreko bezero nagusiak baitira.

- **Garapena eta sendagaien banaketa.** Medikuak agindutako sendagaien salmenta goraka ari diren merkatuetan 152,7

mila milioi dolarrekoa izan zen 2008an, eta IMS Health aholkularitzaren kalkuluek aurreikusten dute 265 mila milioiraino haziko direla 2013an. Nahiz eta salmenta-balio hori oraindik askoz txikiagoa izan merkatu garatuekin alderatuta, haien hazkuntza-tasa askoz handiagoa da eta horrela jarraituko duela aurreikusten da datozen urteetan. Gertaera horrek dagoeneko eragin du laborategi handiek estrategiak garatzea sendagaiak prezio askoz murriztuagoetan eskaintzeko. Horrek bere baitan du gainera patente-politika malgutzeko konpromisoa generikoen enpresei baimena emateko helburuarekin beren sendagaiak ekoiztu eta herrialde pobreetan sal ditzaten. Bestalde, sendagaien banaketarako eraginkorra izaten ari den eruedetako bat «frankizia farmazeutikoen kateak» dira, kalitateko generikoak eta prebentzio-produktuak (eltxotakoak, antisorgailuak, etab.) kostu baxuan eskaintzen baitituzte.

» Kenian, CFWSHops (Child and Family Wellness Shops) mikrofarmazien eta kliniken sare bat da biztanleria zaugarriari oinarritzko sendagaietarako sarbidea eskaintzen diona 65 mikrofrankizien bere sarearen bitartez, CFW-k hilero batez beste 40.000 bezero eta gaixori zerbitzatzen die.

- **Medikuntza-zerbitzuak.** POaren ehuneko oso altu batek ez du medikuntza-zerbitzu publikoetarako sarbiderik. Kolonbian, adibidez, kopuru hori %40 eta 60 bitartean kokaturik dago, erregioko beste herrialde batzuen antzekoa. Ildo horretatik, lankidetzat publiko-pribatuko ereduak garatzen ari dira GKEen parte-hartzearekin osasun-sistemen eraginkortasuna gehitzeko. IKTen kostuak murrizteari esker egingarriagoa da telemedikuntzako sistemak garatzea landaguneetarako eta haietako biztanleek hiriguneetara joan behar dutenean egiten dituzten bidaiak-kostuak nabarmen gutxitzea. Orobat, sektoreak duen erronka nagusietako bat sari-sistema irisgarri bat diseinatzea POko biztanleriarentzat, non medikuntza-aseguruak ordaintzeko ohiturarik ez dagoen. Hala ere, prezioen subsidio gurutzatuen sistemak (hau da, errenta baxuko bezeroei prezioak gutxitzea eta errenta handiagoko bezeroen sariarekin konpentsatzea) mekanismo eraginkorra gertatu da POko biztanleriari arreta emateko.

- »» Narayana Hrudayalaya Ospitalea espezializatu egin da Indiako gaixotasun koronarioak tratatzen. Kostu-egitura oso eraginkor bati esker ordutegiak eta tarifak finkatzen dira zerbitzuetarako gaixo bakoitzaren ahalbideen neurrira. Gaixoen %3 edozein ordainketatik aske ere geratzen da. Aravind Eye Klinika oftalmologikoen Indian edo Primedic-ek Mexikon subsidio guratzeko sistemak ezarri dituzte baliabide gutxiagoko biztanleriaren medikuntza-beharrak artatzeko.
- »» Healthpoint Services enpresa sozialak Indiako landaguneetan medikuntza-arreta eraldatzeko asmoa du arretaguneak sortzearen bitartez, non eskaintzen baitira telemedikuntzako eta medikuaren diagnosis-zerbitzuak, sendagaiea eta edateko uraz gainera.
- »» Essilor multinazional frantsesak begi-diagnosiak egin eta Indiako baserriguneetan betaurrekoak merkaturatzen ditu, erregio haietan barrena ibiltzen diren espezialistaz integraturiko ibilgailuen bitartez.

Osasunaren sektorea euskal ekonomiaren testuinguruan

Osasunaren sektoreak balioespenik handiena jaso du kontsultaturiko adituen aldetik sektorearen ahalmena analizatzerakoan POaren esparruan berrikuntzak egiteko (aldiz, biomedikuntzak puntuaziorik baxuenetako bat jaso du). Era berean, egindako elkarrizketetan osasunaren sektorea lan-esparru garrantzitsu bezala aipatu zen, nola bere eragin sozialeko ahalmenarengatik POan hala Euskal Herrian dauden gaitasunengatik, bereziki lotuak baitaude elikatzearen gabetasunak arinduko dituzten janari funtzional eta medikuntzako enpresekin.

Azken urteetan osasun-sektorearen pisua gehitu egin da euskal ekonomian, Balio Erantsi Gordinaren (BEG) %4,76tik 2005ean %5,71era pasatuz 2009an. Ehuneko altu horiek ulertzen dira sektore publikoak osasunaren sektorean izan duen parte-hartzearengatik. Osasun-sektorearen kanpo-kokapena hauskorragoa da zerbitzuetan duen izaera intentsiboarengatik, inportazioekiko mendekotasun argiarekin, nola produktu farmazeutiko eta medikuntzakoetan, hala lanabes eta aparatu optiko eta medikuntzan (ikus 3.3 Taula). Era berean, azken urteetan kanpoan egindako inbestimenduek osasun-jardueren sailean kopuru ezkorra erakusten dute, 2005ean gertatutako desinbestimenduen ondorioz.

2010-2013 Lehiakortasun Planean osasunaren sektorea eta zahartzaroa aipatzen dira euskal ekonomiaren etorkizuneko sektore bezala zerbitzuaren ekonomiarako eraldatze mailakatuan. Apustu hori etorkizuneko 2010-2020 Osasunaren Euskal Planean ere islatzen da. IKT teknologiak ezartzea da mendeko pertsonen eta hirugarren adinaren osasunaren segurtasunaren eta ikuskatze telematikazko sistemak garatzeko jarduera-ardatz nagusietako bat. Garabideko herrialdeetan zahartze-joerarik ez gertatu, osasun-zerbitzu telematikoak ezartzeak erabilera izan dezake osasun-azpiegituretara sarbiderik ez duten urruneko eta barreiatutako guneetan.

Osasunaren bektoreak osasungintzako I+G unitateen (Ingema, Bioef, Osakidetza I+G) eta laborategien (Caleb Brett, Eraiker, Azaro Fundazioa, Inbiomed eta Cetest) sare zabala du. Gainera, presente dago berrikuntza eta zientziako zentro nagusietan (Tecnalia, IK4) eta horrenbestez ahalmen argia dago erkidego zientifikoa tarteko izan dadin berrikuntza-programa batean POan. Osasunak hartzen du IK4ren jarduera ikertzailearen %8,5.

Halaber, Innobasquek abian jarri du Gizarte Efi-Osasungarriaren eraldatze-dinamika, alor horretan ezagutzatrukea eta lankidetzat bultzatzen dituen, eta horrek konpentsatu egin dezake osasunaren esparruan sektore-klusterrik ez izatea.

3.3 Taula. Osasunaren sektorea balioesteko irizpideak Euskal Herrian.

Iturria: Geuk landua.

	Parametroak	Balioespena
OSASUNA Euskal Herria	1. Balioespen kualitatiboa	
	Galdeketa baliopena	Osasuna: 4,4.
	Elkarrizketak eta I-Talde lantegia	Janaritze funtzional eta medikuntzakoaren barrutiari bereziki lotutako aukerak.
	2. Sektore-ordezkaritasuna	
	Sektore-pisua	Osasuna eta gizarte-zerbitzuak: 5,71% del VAB (2009) ^a .
	Sektore-merkatatitzaren balantzea	Produktu farmazeutiko eta medikuntzako enportazioa: 24,59 milioi € (2009) ^b Produktu farmazeutiko eta medikuntzako enportazioa: 78,77 milioi € (2009) ^b Produktu farmazeutiko eta medikuntzako enportazioa: 0,31. Lanabes eta aparatu optiko eta medikuntzako enportazioa: 58,49 milioi € (2009) ^b Lanabes eta aparatu optiko eta medikuntzako enportazioa: 79,49 milioi € (2009) ^b Lanabes eta aparatu optiko eta medikuntzako enportazioa: 0,74.
	ZIA sektoriala	Osasun-jarduerak: -3.311 milioi € (2005-2009) ^c
	Estrategia-sektorea	Euskal Osasun Plana 2012-2020
	3. Sektore-berrikuntza	
	Intentsitatea I+G+b-n	Medikuntzak eta Osasunak IK4ren ikerketa-jardueren %8,5 hartzen du.
	I+D+b sarea	I+G osasun-unitateak eta laborategiak Tecnaliaren Osasun eta Bizi Kalitate Unitatea IK4ren Medikuntza/ Osasuna Unitatea Innobasqueren Sociedad Efi-Saludable
	4. Sektore barruko lankidetzak	
		Ez dago sektore-klusterrik osasunean.
		a: Eustat; b: Datacomex; c: Datainvox

3.2. Energia

Energiarako sarbidea Piramidearen Oinarrian

Energia modernorako sarbidea⁴ erronka global nagusietako bat da, batez ere 1.400 milioi pertsonak ez dutela hartarako sarbiderik kontuan hartzen bada, eta 2.700 milioi biomasa dutela energia-iturri nagusia (OCDE-IEA, 2010); eta horrek ondorio larriak ditu giza osasunean eta ingurumenean, etxeen barruan sortzen den kutsadurarengatik eta basoei eragiten zaien presioarengatik. Gainera, diru-terminotan pobrea izatea izugarri

4 Energia modernoa argindar- eta sukalketa-sistema garbietarako etxe-sarbidea bezala definitzen da.

5 WBCSD. (2010). *World Business Council for Sustainable Development*. 2020eko azaroaren 17an atzitua hemen: <http://www.wbcsd.org/plugins/DocSearch/details.asp?type=DocDet&ObjectId=MzcoNTE>

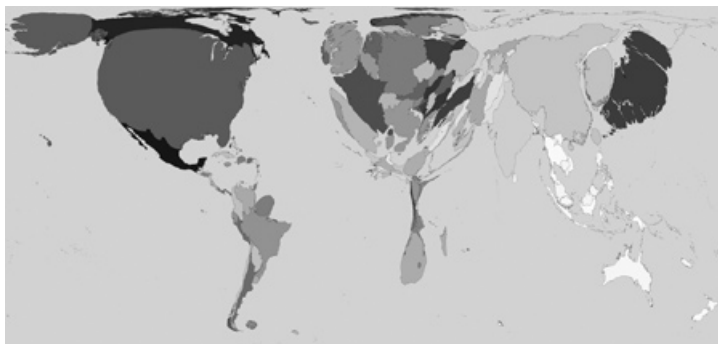
6 World Economic Forum, iniciativa Energy Poverty Action. 2010eko azaroan atzitua hemen: <http://www.weforum.org/en/initiatives/EnergyPovertyAction/index.htm>

garestia da energiaren prezioekiko erlazioan, zeren eta energiaren kostua sare elektrikorako sarbiderik ez duen biztanleriarentzat 100 aldiz garestiagoa izan baitaiteke lotura elektrikoa dutenen aldean⁵. Biztanleria pobreak erregiorik gehienetan pairatzen ditu energiarako sarbiderik ez izatearen ondorioak, baina egoera larriagotu egiten da Saharaz azpiko Afrikan, non energia elektrikorako sarbidea hiriguneetan %25-30ekoa baita, mailaz mailako hobekuntzekin; eta hiriguneetan %6koa da aurreraterik gabe azken hamarkadan⁶. Kontuan hartuta afrikar biztanleriaren %75 (500 milioi pertsona) landaguneetan bizi dela, aise irudika dezakegu erronka honek duen tamaina. Indian ere kopuruak ez dira txikiagoak: ia 400 milioi biztanlek landaguneetan ez du argindarrerako sarbiderik (CDF-IMR, WRI, 2010). Nahiz eta Latinoamerikak hiri-biztanleriaren ehuneko handia duen, oraindik 30 milioi pertsonak ez dute argindarrerako sarbiderik, eta haietatik %73 pobreak dira (United Nations-ECLAC, 2009).

3. 1 Irudian ageri denez, argindarraren ekoizpena muturreko eran kontzentratzen da herrialde garatuetan, nahiz eta beraietako biztanleria garabideko herrialdeetakoa baino txikiagoa izan.

3.1. Irudia. Argindarraren ekoizpena munduan.

Oharra: Lurraldearen tamaina toki horretan gertatzen den munduko argindarraren ekoizpenaren ehunekoarekiko proportzionala da. Datuak 2002an ekoiztutako milioika kilowatt/orduei dagozkie.



Energia-eskaria Piramidearen Oinarrian

WBCSD-ren iragarpenek adierazten dute mundu-energiaren kontsumoa %40 haziko dela 2030ean, neurri handi batean goraka datozen eta garabideko herrialdeek izango duten hazkuntzarengatik. Horrek esan nahi du, biztanleriaren

hazkuntza-tasak eta energia-kontsumoarenak kontutan hartuta, 500 bat milioi pertsonak ez dutela enargiarako sarbiderik izango datozen bi hamarkadetan neurri egokiak hartzen ez badira. Joera horri aurre egiteko eta energia-zerbitzuetarako guztien sarbide lortzeko, LGEEK urtean 36.000 mila milioi dolarreko inbestimendu bat beharrezko aurreikusten du 2030 arte (LGEE-IEA, 2010).

Bestalde, energia-merkatuak gauregun POan duendimentsioa esanguratsua da: 433.400 milioi (EP) IFCren kalkuluen arabera (Hammond & Kramer, 2007). Adibidez, kalkulatu da keroseno edo argia egiteko kandelatan egindako gastua 10.000 eta 30.000 milioi dolar (arrunt) bitartekoa dela. Edo oraindik nabarmenagoa: gaur egun Afrikako enpresaburuak diesel-sorgailuak inportatzen ari dira urtean 600 milioi dolarreko balioaren truke. Kopuru horiek CO₂ murrizte-planekin konbinaturik, erronka bikoitza egiten dute: enargiarako sarbidea ematea aukeragarapena bultzatzeko; eta energia berriztagarriaren iturrietara bihurtzea aldaketa klimatikoaren ondorioak murrizteko. Izatez, eraginkortasun energetikoa eta energia berriztagarriak sustatzen dituzten politikek garapenerako sortzen dituzten mozkinak –energia-aurrezkiak, egurats-kutsadura gutxiago, energia-segurtasun gehiago, lan gehiago tokiko industrietan eta lehiakortasun eta emankortasun handiagoa– aski dira politika berdeak har daitezen pizgarriak sortzeko.

3.4 Taula. Energia-sektorea balioesteko irizpideak POan.

Iturria: Geuk landua.

ENERGIA PO-AN	
1. Beharren estaldura	1.400 milioi pertsonak munduan ez dute argindarrerareko sarbiderik. 2.700 milioi pertsonak munduan biomasa daukate energia-iturri nagusizat.
2. POko eskaria	433.000 milioi dolar (ep). 756.000 mila milioiko inbestimendua behar da, edo 36.000 mila milioi urtean datozen 20 urteetan 2030ean energia-zerbitzu modernoetarako sarbide denentzat lortzeko.
3. POko onurak	Energierako sarbidea oinarrizkoa da garapenerako eta bizi-kalitatearekiko eta diru-sarreraren mailarekiko haren korrelazioa sendoa da. Orobat, ezinbestekoa da POan teknologia garbiak zabaltzea ingurumen- eta ekonomia-oreka lortzeko.

Aukera horrek eragin du enpresa-ekimen berritzaile batzuk POan zentratzen hasi izana. Ekimen horiek sukalde eraginkorrako eta seguruagoetatikhasietaeguzki-teknologiaeskuragarriagoetaraino doaz, energia argindarrera eraldatzeko. Enpresak itunak egiten ari dira mikrokredituko erakundeekin bermatzeko finantzazioa ez izatea arazo bat POaren maila baxuenetan. Merkatu-aukera nagusiak energia-sektorean hiru kategoriatan banatzen dira: sarerako loturak, energia-gailuak eta energia garbizko sistema dezentralizatuak.

- **Sare-loturak.** Gas eta argindarraren energiaren sare formal eta segururako sarbidea errazteak hiriguneetan eta hiri-inguruetan eskatzen ditu itun publiko-pribatu berritzaileak eta finantzatze-mekanismo berriak. Tokiko erkidegoen partaidetza sendoa ere beharrezkoa da arrakasta izateko.
- »» Zenbait operadorek programa bereziak garatu dituzte POko erkidegoentzat hala nola hondakinak aldatzeko programak Coelce-ko (Brasil) energia-kredituen truke edo Gas Natural Ban-en (Argentina) auzune baztertuen gasifikatze-proiektua.
- **Energia-gailuak.** Aukera bikaina dago argiztapen-sistemak hobetzeko, bai eta biomasa-berogailuak ere sukalketarako, egoste-sistema eraginkorrakoak eta osasungarriakoak eskai-

niz. Energia-iturri berriztagarriak erabiltzen dituzten edo energia-eraginkortasuna hobetzen duten kostu baxuko teknologiak, hala nola eskuargiak eta eguzki-produktuak, LED edo biomasa-sukaldeen eskari handia dago segmentu horretan.

»» Asko dira argiztapen-teknologiak garatu dituztenak PO-rako, nahiz eta oraindik eredu gutxi diren eskala esanguratsua izatea lortu dutenak. Esperientzia horien artean honako hauek nabarmendu ditzakegu Schneider Electric, BP, Bosch Siemens Hausgeräte (BSH), Philips, Ignite Cosmos edo Envirofit. Horrek erakusten du proiektu horiekiko interesa, errentagarritasun-ahalmena eta bideragarritasuna daudela.

- **Energia garbiko sistema dezentralizatuak.** Energia berriztagarrien sistema dezentralizatuak –biomasa-zentralak edo miniturbina hidroeletrikoak- eta eguzki-sistema etxeoak bereziki egokiak dira landaguneetarako, non hasierako kostu altuek sare formalerako sarbidea errazteko zaildu egiten baitute gobernuaren inbestimendu publikoa.

»» SELCO 140 enplegatu baino gehiago dituen enpresa sozial bat da, Indian eredu arrakastatsu bat ezarri duena eta energia fotovoltaikoko 100.000 sistema saldu eta finantzatu dituena, 13 urtean, energia-zerbitzuko bere 21 zentroyen bitartez, Karnatakan eta Gujaraten.

»» Brasilen IDEAAS enpresa sozialak eguzki-sistema fotovoltaiko baten energia-zerbitzuak eskaintzen ditu, renting-eskema baten azpian zerbitzua eskuragarriago egiteko.

»» Badira multistakeholder-ekimen garrantzitsu batzuk enjeneriarako sarbidea erraztearen helburua dutenak itun publiko-pribatuekin merkatu-soluzioen bitartez. Haien artean honako hauek nabarmentzen dira: Energy for All ekimena, Garapenerako Asiar Bankuak sustatua edo Energy Poverty Action ituna World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) eta World Economic Forum-ek (WEF) sustatua.

Energiaren sektorea euskal ekonomiaren testuinguruan

Hautemate zeharo aldekoa dago energia-sektoreak duen ahalmen handiaz POan ekimen berritzaileak garatzeko balioespen altuekin, balioespen handieneko lehen hiru sektoreen artean kokatzen dutelarik energia. Gainera, komeni da azpimarratzea energia berriztagarrien proiektuen garapena, CO₂ murrizteko ekimenei

loturik sarrera-mekanismo txalogarri gisa identifikatzen dela POan, zeren eta balioetsi egin baitaiteke CO₂ igortzeen balantzea, teknologia garbiagoek murriztua, eta finantzatze-bide bat sortu karbono-bonuen salmentaren bitartez.

Energiaemankortasunhandikosektoreada-%72bathandiagoa sektorearen emankortasuna baino espainiar batezbestekoan- eta horretan Euskal Herria bereziki espezializaturik dago (La Caixa, 2010). Eta 3.5 Taulan nabari denez, energia-sektoreak kokapen gailena du euskal ekonomiaren barruan. BGGri egiten dion ekarpena %3koa da, eta azken urteetan egonkor dirau. Sektoreak enpresa-ordezkaritasun latua du, Euskal Herriko enpresen %8,5en hurbilekoa. Bereziki ohargarria da energia-produktuen esportazioen bilakaera 2004-2009 denboraldian, zeinak hazi egin baitira ia %65 harik eta 1.231 milioi euroko kopurua lortu arte 2009an. Sektore hori, automozioarenarekin batera, bere esportazioetan hazkuntza-tasa handiena izan dutenetakoa da azken urteetan (La Caixa, 2010). Gehitze hori gorabehera, energiaren merkataritza-balantzea oraindik ere argi eta garbi defizitarioa da, eta estaldura-ratioa 0,3koa. Horrek Euskal Herriak kanpoarekiko duen mendekotasun ohargarria erakusten du, haren industria-sektoreak duen pisu nabarmenarengatik. Bestalde, sektore horretatik ZIAren bolumena azpimarragarria da, izan ere 2005-2009 aldian 86 milioi euroko kopuru metatu batekin Euskal Herri osoko ZIAren %64 hartzen baitu.

Energiaren sektorea estrategia-sektorea da eta bertan inbestimenduak bultzatzen dira, haren ekoizpena eta kontsumoa eraldatzeko. 2010-2013 Enpresa Lehiakortasun Planaren jardueraleroetako bat aurrezkoa, eraginkortasun energetikoa eta energia berriztagarria ekoiztea bultzatzea da ekonomia iraunkor baterantz aurreratzeko. Alderdi horiek 2020 Euskadiko Energia Estrategiaren ardatz nagusietan ere jaso dira. Eusko Jaurlaritzak planeaturik du 4.900 milioi inbestitzea energia-sektorean, eta horietatik 423 milioi euro inbestimendu publikoari dagozkio, petrolioarekiko mendekotasuna gutxitzeko helburuarekin gas naturalaren eta energia berriztagarrien mesedetan.

Esparru honen barruan bultzatzen ari diren proiektu nagusietako bat ibilgailu elektrikoa sartzea da ibilgailu mota

horri eta birkarga elektrikoko azpiegiturei lagunduz. Ekimen horiek berrikuntza teknologikoak eta POaren testuingurura moldagarriak diren negozio-ereduak egiteko aukera eman dezakete.

Energiaren bektorea oso presente dago berrikuntza eta zientziaren zentroetan (Tecnalia, IK4, Garaia PBerrikuntza Poloa edo Ikerketa Kooperatiboko Zentroa Energigune), bereziki lotuak energia-aurrezkiarekin eta garapen iraunkorarekin, eta horrenbestez ahalmen argia dago zientzia-erkidegoa POko berrikuntza-programa batean tarteko izan dadin. Izatez, Energiak IK4ren ikerketze-jardueraren %11,9 hartzen du, bigarren lekua duelarik IKTen sektorearen ondoren. Eusko Jaurlaritzak, Energiaren Euskal Entearen (EVE-EEE) bitartez, halaber, berrikuntza eta energia-politiken proiektuak bultzatzen ditu. Sektore pribatutik, I+G-eko enpresa-unitateak ere badaude, Guascor I+G-ekoak, energia-soluzio iraunkorrak sustatzen dituztenak.

Energiarena bezalako kluster sendotua izateak, 10.000 mila milioi euro baino fakturazio handiagoarekin eta 80 erakunde eta sektore-organismo baino gehiagoko ordezkariarekin, lagundu egiten dio sail horretako lankidetzari, zeren eta behar-beharrezkoa baita POan negozio sarkariak garatze-programa bat burutu ahal izateko. Energia Klusterra energia-segmentu guztiez osaturik dago, sare elektriko, eoliko eta eguzki-termoelektrikoko sareen teknologietan gailentzen delarik, eta azken urteotan bere ekoizpenaren eta esportazioen hazkuntzaren erritmo indartsuak izan ditu.

3.5 Taula. Euskal Herriko energia-sektorea balioesteko irizpideak.

Iturria: Geuk landua.

	Parametroak	Balioespena
ENERGIA Euskal Herria	1. Balioespen kualitatiboa	
	Galdeketa balioespena	Energia: 4,31 Energia berriztagarriak: 4,08.
	Elkarrizketak eta I-Talde lantegia	Oso garrantzitsu bezala nabarmendutako sektorea, batez ere CO ₂ -a murrizteko ekimenei lotua.
	2. Sektore-ordezkaritasuna	
	Sektore-pisua euskal ekonomian	BGGaren 3% (2008) ^a . Enpresa-ehuneko enpresen 8,4% (2009) ^a .
	Sektore-merkataritzaren balantzea	Energia-produktuen esportazioa: 1.231,7 milioi € (2009) ^b Energia-produktuen inportazioa: 4.147,7 milioi € (2009) ^b Estaldura-ratioa: 0,30.
	ZIA sektoriala	Energia elektriko-, gas-, lurri- eta aire-hornidura: 22.836,86 milioi € (2005-2009) ^c
	Estrategia-sektorea	Eusko Jaurlaritzaren 2010-2013 Enpresa Lehiakortasun Planak eta 2020 Euskadiko Energia Estrategiak beren baitan dituzte energia aurrezte, energia-eraginkortasuna eta energia berriztagarriak jarduera-lerro nabarmendu bezala.
	3. Sektore-berritzea	
	Intentsitatea I+G+b-an	Energiak IK4ren ikertze-jardueraren %11,90 hartzen du.
	I+D+b sarea	Proiektuak eta Ikertze Gune Kooperatiboa Energigunen, Tecnalian (Garapen Iraunkorra-Energia), IK4 eta Garaia Berrikuntza Poloan espezializatutako unitateak.
	4. Sektore barruko lankidetzak	
	Enpresa-lankidetzako sektore arteko talde mistoak	Energia-klusterra. 80 kide asoziatu. 10.000 milioi euro baino fakturazio handiagoa. 25.000 persona baino gehiagoren zuzeneko enplegua.
a: La Caixa (2010); b: Datacomex; Datainvex		

3.3. INGURUMENA⁷

Ingurumenarekin zerikusia duten zerbitzuetarako sarbidea POan

7 Azterlan honetan, ingurumenaren sektorean haren jarduera nagusietako bi sartu ditugu: ura eta saneamendua, eta hondakin-kudeaketa.

Azken urteetan egindako aurrerapenak gorabehera, oraindik munduan 1.100 milioi pertsonak edateko, janaria prestatu edo bainatzeko ur-iturri hobetu gabeak erabiltzen dituzte, eta haietako gehienak landaguneetan (Mundu Bankua, 2010b). Gabezia horrek gehien erasandako erregioak Sahararen azpiko Afrika eta Latinoamerika dira, biztanleriaren %54 eta %20ekin sarbiderik gabe hurrenez hurren. Datozen urteetan, goraka doan

biztanleriarekin eta aldaketa klimatikoarengatik prezipitazioen patroian aldaketa batekin, ur-kudeaketaren politikak errotik hobetu beharko dira uraren sarbide seguru eta unibertsala lortzeko. Jakina denez, ur-gabezia da haur-heriotzaren kausa nagusietako bat munduan: urtero 1,6 milioi haur hiltzen dira egoera txarreko ura edateak eragindako beherakoak direla eta.

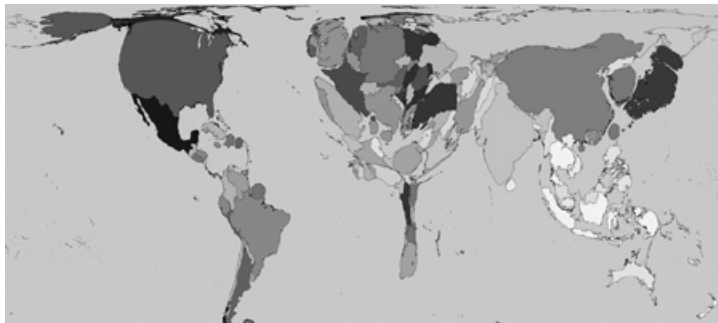
Oraindik larriagoa da saneamendu-instalazioetarako sarbiderik eza, Mundu Bankuak 2.600 milioi pertsonatan zenbatzen duena, horrek osasunerako dituen arriskuekin eta baliabide hidrikoen kutsadurarekin. Hegoaldeko Asia eta Afrika dira erregistro txarreneko erregioak, eta horietan kalkulaten da saneamendu-zerbitzuak eman beharko litzaizkiekeela 1.500 milioi pertsonari, 2015 baino lehen, Milurtekoaren Garapenaren Helburuak bete nahi badira. (Nazio Batuak, 2009)

Garabideko herrialdeetan, hondakin-kudeaketa mugatu izan ohi da baliabide eta laguntza finantzarioen gabeziarengatik, nahiz eta birziklatzea goraka doan industria izan. Gainera, hondakin-kudeaketa informala jarduera nagusia da herrialde haietan; ez dago daturik, baina uste da haren garrantzi ekonomikoa esanguratsua dela. Neurri handi batean, hondakin-kudeaketa konurbazio handien arazoa da, non zaborteak aire zabalean baitaude eta zaborra hiri handien erdian errausten baita, jardunbide horiek berekin dakartzaten osasunerako kutsadura eta arriskuekin. Asia, Afrika eta Latinoamerikako hirietan baliabide urriko jende askok era informalean lan egiten du eta baldintza eskasetan zabortegietan aurkitzen dituzten gauzakiak «birziklatzen». Birziklatzeari egiten dioten ekarpena esanguratsua da eta hondakin-kudeaketako planetan haiek sartzea –estatus bat eta lan-baldintza eta diru-sarrera duinak ematea– aukera baliozkoa da esperientzia batzuek erakutsi dutenez. Hiri-hondakinen kudeaketa-sistemak hobetzeaz gainera, egundoko ahalbideak daude hondakinak balioesten, halako moldez, non gutxitu egiten baita udalerrien gaineko zama ekonomikoa, eta aldi berean garapen-aukerak sortzen dira baliabide gutxien duten biztanleriaren segmentuentzat. 3.2 Irudian ikus daitekeenez, hondakin-bilketa herrialde garatuetan kontzentratzen da, nahiz eta Latinoamerika edo Asia erregioek ere hondakinen bilketa-tasa esanguratsuak dituzten. Aldiz, 3.3

Irudian birziklatutako hondakinen bolumena ikusten dugunean, begi-bistakoa da Europan, Estatu Batuetan, Hego Korean eta Japonian dagoela kontzentrazioa.

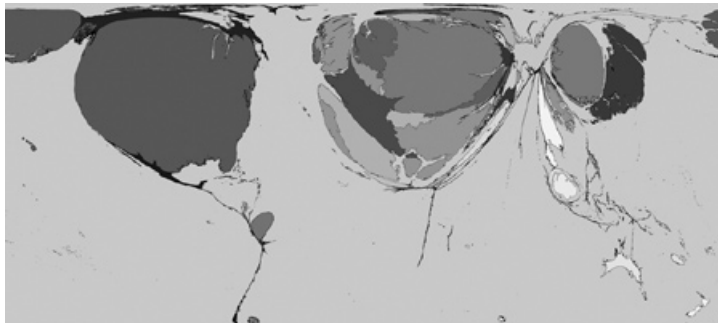
3.2 Irudia. Hiri-hondakinen bilketa munduan.

Oharra: lurraldearen tamaina proportzionala da munduko toki horretan sorturiko hiri-hondakinen guztizkoarekiko. Datuak 2005ean bildutako hiri-hondakinen kiloei dagozkie. Iturria: The World Mapper.



3.3 Irudia. Hiri-hondakinen birziklatzea munduan.

Oharra: lurraldearen tamaina proportzionala da munduko toki horretan sorturiko hiri-hondakinen guztizkoarekiko. Datuak 2005ean bildutako hiri-hondakinen kiloei dagozkie. Iturria: The World Mapper.



Ingurumenarekin zerikusia duten zerbitzuen eskaria POan.

Uraren eta hondakinen jardueretan nagusi den informaltasunak zaildu egiten du merkatu-balioaren kalkulua sektore horren POan. Uraren zerbitzuetarako, 21.000 milioi dolarreko balioa kalkulatu da (Hammond & Krammer, 2007), Asia delarik gastu horren parte handiena kontzentratzen duena (%32), ondoren Afrika (%28), Latinoamerika (%24) eta Ekialdeko Europa (%16) datozelarik. Hala ere, esan beharra dago gastu horren parte handiena hiriguneetan gertatzen dela, zeren eta landaguneetan (non behar handiagoa eta estaldura-tasa txikiagoak dauden) batez ere gainaldeko ur-iturri «doakoak» erabiltzen baitira eta, ondorioz, ez baita diru-baliorik kontabilizatzen. Baina jakin dakiguna da baliabide gutxieneko familiek ordaindu behar duten pobrezia-zerga edateko uralortu ahalizateko: datu konparagarriak dituzten 29 herrialdeetako gitan, klase ertaineko etheen ratioa ur kanalizaturako sarbidearen POko etxeekin konparatuta 6tik 1erakoa edo handiagoa da. Egoera horren aurrean, baliabide gutxiko –batez ere hiri-inguruneetan– saltzaile ibiltariei erosten diete ura, uraren tarifa publikoa baino 8 eta 16 aldiz garestiagoa izaten dena, eta horren ondorioz ur botilaratuaren salmenta hazten ari da.

Bestalde, Sustapenerako Nazioarteko Elkarteak (SNE)⁸ batez beste 478 milioi dolar inbestitzen ditu urean eta saneamenduan 1998tik, bere maileguak Afrikan (%50 baino gehiago) eta Asian kontzentratuz, kopuru hori benetan moderatua da baldin eta kontuan hartzen badugu zeinen funtsezkoa den edateko urerako eta saneamendu-zerbitzuetarako giza osasunerako eta garapenerako.

Garabideko herrialdeetan konpainia handien inbestimenduak diru-sarrera ertain eta altuen segmentuetan zentratzen dira batik bat, izan ere horietan hazte-ahalmen esanguratsua eta mozkin-tarte handiagoak daude. Hala ere, gero eta interes handiagoa dago POko segmentuan kontuan hartzeko, gero eta teknologia erabilgarriagoen, erkidegoko ur-sistemen bitartez eta kalitate handiagoko produktueterako sarbidea erraztuz mikrokredituko mekanismoekin⁹. Ildo horretatik, aukera sail bat irekitzen da erantzuna emateko erronka handi horri, itun publiko-pribatuak

8 Sustapenerako Nazioar-
teko Elkarte (SNE) Mun-
du Bankuaren Taldearen
entitatea da, munduko
herrialde pobrenei
laguntza eskaintzen diena
interes gabeko kredituen
eta dohaintzen bidez
hazkuntza ekonomikoa
sustatu, desberdintasunak
murriztu eta biztanle-
riaren bizi-baldintzak
hobetuko dituzten pro-
grametarako.

9 *Safe Water for All. Harnessing the Private Sector to Reach the Underserved*, IFC-k 2009an argitaratutako txostena irakurtzea gomendatzen da POari ur-sektorean arreta eskaintzeko aukerak eta negozio-ereduak sakontzeko.

eta tokiko erkidegoen partaidetza eta ahalduak funtsezkoak dituen esparru batean.

Hondakin-kudeaketaren eremuan ez dago daturik jarduera horren merkatu-balioaz, baina badira datu adierazgarri batzuk: garabideko herrialdeetako udalerriek %20 eta 50 bitartean gastatzen dute hondakin solidoen kudeaketan (eta hori nahiz eta hiri-hondakin solidoen %30-60 bitartekoa ez bildu), eta biztanleriaren %50 baino gutxiagok du zerbitzu horietarako sarbidea. Oraindik esanguratsuagoak dira kopuru horiek baldin eta diru-sarrerara baxuko herrialdeak bakarrik sartzen baditugu. Kasu horretan, hondakinen bilketak bakarrik udal-erri-aurerentzako %80-90 hartzen du (diru-sarrerara altuko herrialdeetan ehuneko hori %10 baino txikiagoa da) (UNEP, 2009).

Iturria: Geuk landua.

3.6. Ingurumen-sektorea balioesteko irizpideak POan.

INGURUMENA PO-AN
1. Beharren estaldura
1.100 milioi edateko urerako sarbiderik gabe 2.600 milioi saneamendu-zerbitzuetarako sarbiderik gabe Hondakinen kudeaketa-zerbitzua jarduera nagusia da garabideko herrialdeetan Biztanleriaren %50ek baino gutxiagok du hondakin-bilketako zerbitzuetarako sarbidea.
2. POKo eskaria
20.100 milioi dolar (ep) uraren eta saneamenduaren sektorean. SNEk batez beste 478 milioi dolar inbestitzen ditu urtero urean eta saneamenduan. Hondakin-bilketak udal-aurerentzako %80-90 bakarrik hartzen du diru-sarrerara baxuko herrialdeetan.
3. POKo onurak
Ingurumen-zerbitzuetarako sarbidea hobetzeak berekin dakar osasuna hobetzea, eta aurrezte ohargarria eragin dezake gaur eguneko ohiturekiko, batez ere ur-gaietan. Zabortegetan zaborra bildu eta birziklatzen duten kolektibo baztertuak integratzeko jarduerak formalizatzeko aukera ematen du, osasun eta lan-egonkortasuneko berme handiagoak eskainiz.

Kontuan hartzen badugu munduko biztanleriaren hiritartze argi eta garbia dagoela –munduko biztanleriaren %60 hiriguneetan biziko da 2030ean– (Nazio Batuak-HABITAT, 2009) eta 2025ean munduko biztanleriaren bi heren ur-eskasiako guneetan biziko

direla adierazten duten iragarpenak, begi-bistakoa da POan desafio horiei erantzuna emango dieten teknologiak garatzeko aukerak –urerako, saneamendu eta hondakin-kudeaketaren zerbitzuetarako sarbidea– funtsezkoak dira.

- **Arazte-sistemak erabiltzeko gunean.** Ura banatzeko sareak, teknologien garapena eta ura arazteko iragazkiak lastertasunez hedatzeko erabiltzeko gunean (etxean edo erkidegoan) dauden zailtasunak kontuan hartuta, egoera hau enpresen eta inbestitzaileen arreta erakartzen ari da.

»» Indian, Byrraju Fundazioak eta Water Health International-ek erkidego-ura iragazte-sistema bat garatu dute izpi ultramoretan oinarritua, 1,5 milioi pertsonari baino gehiagori zerbitzuak eskaini dizkiena. Eredu hau Filipinetara eta Ghanara hedatu da.

»» Mexikon, The Water Initiative-k produktu bat sortu du iragazteko, osagai kimikoak ezabatuzko (arsenikoa eta fluorra), desinfektatzeko eta ura biltzeeratzeko etxean bertan.

»» LifeStraw teknologia gailu eramangarri eta arin bat da ura edateko on bihurtzen duena edateko une berean gainaldeko uraren edozein iturritatik.

»» Indian, Unilever-ek arazte-sistema bat ekoizten du sei litro ur iragazten dituen rupia baten truke.

- **Ureztatze-gailuak.** Pertsona bakoitzak egunean 2 eta 4 litro bitartean edaten ditu, baina ekoizteko 2.000-5.000 litro bitartekoa behar izan dituzten janariak jaten ditu. Egiatan, mundu-mailan erabilitako uraren %70 nekazaritzan erabiltzen da. Kontuan hartzen badugu nekazaritza dela POko jarduera nagusia eta gero eta biztanleria handiagoa elikatu behar dugula, beharrezkoa da ura atzematea eta uraren erabileraren eraginkortasuna hobetzeko sistemak garatzea.

»» Indian, IDEI-k 1997an programa bat sortu zuen «Affordable Drip Irrigation Technology Intervention» (ADITI), eta horrekin 295.000 ureztatze-kit baino gehiago saltzea lortu du.

»» KickStar erakundea arrakasta nabarmena ari da lortzen Afrikako herrialde batean baino gehiagotan ur-ponpak eta nekazaritzako emankortasunean hobetzeak sartuz.

»» Latinoamerikan, Amanco enpresak ureztate-sistema mugikor bat garatu du eremu txikiarako bereziki diseinatua.

- **Saneamendu-zerbitzuak.** Urbanizazio lasterrak eta garabideko herrialdeetan azpiegituren gabeziak eragiten dute instalazio publikoak beti ez izatea behar bezalakoak. Egoera horretaz ari dira baliatzen ekimen pribatuak higiene-, ur- eta saneamendu-sistemak puntu berean integratzeko.
 - »» Kenyan Ecotact-ek IKOtoilet izenekoak sortu ditu, eta horrek higiene-zerbitzuak eskaintzeaz gainera UV Trojanekin ura hornitzeko eta beste enpresa batzuekin ituna egin du eta publizitate-tarteak eta telefonía mugikorreko zerbitzuak eskaintzeko.
 - »» PeePeople suediar konpainiak Peepoo produktua patentatu du giza irazkinak sortutako kutsadura-arazoei soluzio bat eskaintzeko. Peepoo erabilera bakarreko garbitze pertsonaleko poltsa bat da, giza irazkinak desinfektatzen dituena, libratu eta berehala, eta gero nekazaritzan erabiltzeko ongari bihurtuz.
- **Hondakin solidoen kudeaketa integratua.** Garabideko herrialdeetan hondakin solidoen kudeaketak xurgatu egiten du, halakorik dagoenean udal-aurrekontuen parte handi bat. Hondakinaren bolumena gutxitzeko teknologiak eta sistemak, bada, bereziki erakargarriak dira kasu honetan. Ildo horretatik, hondakinak material berri bihurtuz balioztatzeak alde batetik aukera ematen du zabortegietara botatzen den hondakinaren bolumena murrizteko eta, bestetik, diru-sarrerara berriak sortzekoa, eta horrela funtsak lortzen dira hondakinak kudeatzeko. Sistema horiei hondakin solidoen kudeaketa integrala deitzen zaie eta hiru jardueratan oinarritzen dira: murrizten, berrerabiltzen eta birziklatzen, eta dagoeneko egin dira probak Txinan (Wuxi), Indian (Pune) eta Lesothon (Máseru).
- Zenbait enpresa-esperientziak, Edipack-ek Albanian edo Ecoelce-k Brasilen, erakusten dute zer garrantzi duten balio-katean formalki integratzeak era informalean hondakinak bildu eta birziklatzen dituzten kolektiboak. Horretarako, beharrezkoak dira landan kolektibo horiekin lanean diharduten GKEekiko itunak.

Ingurumen-sektorea Euskal ekonomiaren testuinguruan¹⁰.

3.7 Taulan ageri denez, ura eta saneamendua eta hondakinen kudeaketaren jarduerak balioespen nabaria lortzen dute, batez ere uraren eta saneamenduaren sailak, hirugarren puntuazio altuena. Tarte handiagora kokaturik dago hondakinak kudeatzearen jarduera, nahiz eta egindako elkarrizketetan adierazi zen horren garrantzia eta azpimarratu ere egin zen dagoeneko badaudela ekimenak abian PO programaren barruan aintzat har daitezkeenak. Bestalde, euskal eragileen esperientzia nabarmendu zen garabideko herrialdeetako gobernu eta udalerriekin itun publiko-privatuak ezartzen zerbitzu publikoak hobetzeko, uraren bizi-zikloaren kudeaketa iraunkorarekin eta hiri-hondakinen kudeaketarekin zerikusia dutenak.

Ingurumen-sektoreak ordezkaritza moderatua du Euskal Herriko ekonomian, 2009an BPGaren %2,6i dagokion fakturazioarekin, nahiz eta hazkuntza-proiektzioak handiak izan, datozen urteetan aurre egin beharko zaien ingurumen-erronka eskergak kontuan hartzen badira. Erronka horiek garabideko herrialdeak afektatzen dituzte bereziki, aldaketa klimatikoaren ondorioetarako zaurgarrienak direnak: kalkulua da aldaketa klimatikoak berekin duen kostuaren %75-80k eragina duela herrialde horietan (Mundu Bankua, 2010). Ildo horretatik, ingurumen-sektoreak aukera garbia du, zeren eta garabideko herrialde gehienek ez baitute gaitasun teknikorik eta finantzariorik aldaketa klimatikoaren gero eta arrisku handiagoak kudeatzeko. Horretarako, indartu egin behar da Euskal Herriko ingurumen-sektorearen presentzia kanpoan, orain arte moderatua dena eta inbestimendu atzerritarren maila oso murrizta duena. Ingurumen-industriaren espezializazio maila altuak era baikorrean lagundu behar dio prozesu horri –birziklaketaren industria da Euskal Herriko jarduera industrialean, Espainiarekin alderatuta, espezializazio maila handiena duena (La Caixa, 2010)–.

Euskal Herriko gobernuak iraunkortasunaren aldeko bere estrategiak 2002-2020 Garapen Iraunkorraren Euskal Ingurumen Estrategiaren aterkipean bideratu ditu. Estrategiaren gidalerroen pean 2007-2010 Ingurumen Esparruko II Programa

10 Sail honetan uraren eta saneamenduaren, eta hondakin-kudeaketa-ren jarduerak bakarrik landuko ditugu. EIIKEren arabera, bi jarduera hauek ingurumen-teknologieng merkatuaren %34 batuko lukete. Energia berriztagarrien teknologiek eta energia-eraginkortasunak merkatuaren %42 hartzen dute, mugikortasun iraunkorak %18 eta materialaren eta lehengaien eraginkortasunak gainerako %6.

dago gaur egun indarrean. Gainera, Euskal Herriko 2010-2013 Lehiakortasun Planak lehentasuna ematen die bi alorretan eragileen erantzukidetasuna garatzera bideraturiko jardueri: enpresen gizarte-erantzukizunaren konpromisoarenean eta ingurumen eta eko-berrikuntzarekiko konpromisoarenean.

Orobat, ingurumen-sektoreak teknologia-zentroen (Ceit, Gaiker, Ikerlan, Inasmet, Labein, Leia, Robotiker, Tkeniker) eta sektore-zentroen (Azti, F.T. Energético, Cidemco eta Neiker) sare zabala. Teknologia-plataforma nagusiek badituzte lan-eremuak ingurumenean, Tecnaliaren Hiri eta Industria Ingurumen Unitatea edo IK4ren Ingurumen eta Birziklatze Unitatea, eta horien espezializazioa urak tratatu eta berreskuratzearen edo hondakinen balioztatzearen alorretan, ikusi dugunez, bereziki garrantzitsua baita POan. Halaber, Innobasquek abian jarri du ekonomia eko-berritzaileko eraldatze-dinamika, eremu horretan ezagutza eta lankidetzatrukatzen laguntzen duena.

Ingurumen-sektoreak EIIKE ere badu, 1995ean 86 kiderekin sortutako klusterra, 1.743 milioiko fakturazioa duena (ingurumen-jardueretan bakarrik) eta %12ko esportazio-ehunekoarekin. Ehuneko hori Euskal Herriko kluster guztietan txikiena da eta, horregatik, EIIKEren Estrategia Planak nazioartekotzea bere lehentasunetako bat bezala definitu du.

3.7 Taula. Ingurumen-sektorea balioesteko irizpideak Euskal Herrian.

Iturria. Geuk landua.

	Parametroak	Balioespena
INGURUMENA	1. Balioespen kualitatiboa	
	Galdeketa balioespena	Ura eta saneamendua: 4,20 Hondakin-kudeaketa: 3,72.
	Elkarrizketak eta I-Talde lantegia	Sektore garrantzitsuak lanean intentsiboak direlako eta oinarriko zerbitzu publikoen laguntza dutelako.
	2. Sektore-ordezkaritasuna	
	Sektore-pisua euskal ekonomian	BPGaren %2,61(2009) ^a .
	Sektore-merkataritzaren balantzea	-----
	ZIA sektoriala	34.110 euro (2005-2009) ^b
	Estrategia-sektorea	2002-2020 Garapen Iraunkorraren Euskal Ingurumen Estrategia 2010-2013 Enpresa Lehiakortasun Plana.
	3. Sektore-berrikuntza	
	Intentsitatea I+G+b-n	IK4ren ikerketa-jardueren %6,4 ingurumen-eremuaren ezartzen dira.
	I+D+b sarea	Tecnaliaren Ingurumen Unitatea
		IK4ren Ingurumen eta Birziklatzearen Unitatea Innobasqueren Ekonomia eko-berritzailearen eraldatze-dinamika.
	4. Sektore barruko lankidetzak	
	Enpresa-lankidetzako sektore arteko talde mistoak	EIKE. 84 kide asoziatu. 1.743 milioi euroko fakturazioa ingurumen-zerbitzuetan. 4.270 langilerentzako zuzeneko enplegua.
a. EIKE; b: Datainvox		

3.4. BESTE SEKTORE GARRANTZITSU BATZUK PIRAMIDEAREN OINARRIAN AHALMENA DUTENAK

Energia-, ingurumen- eta osasun-sektoreetarako analisi agortzaileagoa egin eta gero, beharrezkoa da aipatzea beste lau sektore identifikatu direla POan jarduerak burutze-ahalmen ohargarria dutenak. Ondoren, aurrekeztuko ditugu era laburbilduagoan lau sektore horiek, eta honako hauek dira: janaria, hezkuntza, EKT eta etxebizitza.

Txostenaren lehen atalean azaldu dugunez, «pobrezia-prima» diru-sarrera gutxiagoko segementuak zerbitzuetan dituzten merkatuek pairatzen dituzten eraginkortasunik ezaren fruitua da. Banaketa eta prezioetako eraginkortasun ezak kalte egiten diote erosmenari, edo, berdin dena, hezkuntza, etxebizitza,

janaria eta IKT oinarrizko beharrekin zerikusia duten produktu eta zerbitzuetarako irisgarritasunari.

3.8 Taula. Oinarrizko beharren adierazle nagusiak geografia-gunearen arabera.

	Garabideko nazioak	Ipar Afrika	Saharaz azpiko Afrika	Latinoamerika eta Karibea	Asiaren ekialdea	Asiaren hegoaldea	Asiar hego-ekialdea	Asia Oriental	Ozeania	Azken urte erabilgarria
5 urtez azpiko haur-tasa, gomendatua baino pisu gutxiagorekin %	26%	7%	27%	6%	7%	46%	25%	14%	-	2008
Desnutrizioaren ehuneko guztira	-	-	-	9%	10%	21%	14%	7%	-	2005-07
Biztanleria-ehuneko, 15-24 urte artekoa alababeturik (irakurri eta idatzi)	87%	86%	72%	97%	99%	79%	96%	93%	73%	2005-08
Matrikulazio gordineko ratioa Bigarren Mailako Hezkuntzan 100 gainean	-	-	34,1	89,1	76,6	-	53,4	-	-	2008
Matrikulazio gordineko ratioa Hirugarren Mailan 100en gainean	-	-	6,1	37,9	25,4	-	12,5	-	-	2007-08
Hiri-biztanleriaren ehuneko herbarrenetan/barraketan bizi dena	33%	13%	62%	24%	28%	35%	31%	25%	24%	2010
Telefono finkoen linea kopurua 100 biztanleko	12,9	12,5	1,4	18,6	26,5	4,4	13,6	17,1	5,4	2008
Internet-erabiltzaileen kopurua 100 biztanleko	15,1	19,1	6,0	28,8	24,6	5,8	13,9	23,8	6,0	2008
Telefonia mugikorren linea kopurua 100 biztanleko	48,8	66,7	31,8	80,1	50,4	32,7	66,3	80,1	20,9	2008

Iturria: Milurteko Helburuen Adierazleak ONU, UNESCO estatistikak.

POko merkatuak era gehituko beren ahalmen eskergarengatik nabarmentzen dira. Begi-bistan dago POko familien erosmena merkatu garatuek dutena baino askoz murriztagoa dela. Hala ere, 4 mila milioi gizabanakoren merkatu globala da. Hezkuntza, etxebizitza, janaria eta EKTei buruzko beharrak handiak dira eta negozio-eredua egoki erabiliz aukera bihur daitezke. Ondoren, sektore horietako beharren egoera aurkeztuko dugu eta haietatik datozen aukera batzuk analizatuko ditugu.

Janaria

Ahalmen handiko lau sektoreetatik janaria faktorea dago lotuena oinarrizko behar nabari batekin eta, sarritan, hezkuntzarekin batera, laguntza humanitariotzat jotzen da garapena bainoago. Malnutrizioak zuzenean murrizten ditu gorputzeko eta buruko errendimendua, eta, ondorioz, urritu egiten ditu gizabanakoak dituen bizitza emankorra bizi ahal izateko gaitasunak nola ekonomiari hala bere buruari dagokienez.

90. urteetan malnutrizio-indizeak nabarmen jaitsi ziren. Zoritxarrez, mende honen hasieratik adierazleek berriz ere alarma-zeinuak aurkeztu dituzte. Malnutrizioa pairatzen duten biztanleriaren ehunekoak, bai eta pisu-gabeziaren arazoak dituen 5 urte baino gutxiagoko biztanleriaren ehunekoa nagusiki hiru eremutan biltzen da: Saharaz azpiko Afrika, Asiaren hegoaldean eta ekialdean. Eremu horietan malnutrizio-arazoez biztanleriaren %20 baino gehiagori erasaten diote. Latinoamerikako erregioetan, Asiaren mendebaldeko herrialdeetan edo Afrikaren Iparraldean, berriz, %5 eta 10 bitarteko zenbatekoak aurkezten dituzte adierazle berorietarako. FAOren arabera, goraka haste horren arrazoiak janaritako lehen gaien prezioen igoeran dautza., izan ere eragin berezia izan baitute familiarik pobreenetan, nola hirikoetan hala landakoetan.

Janaria da tamaina handieneko merkatua 2,8 bilioi dolarrekin (EP)POan (WRI, 2007). Kontinenteka, Asiak hartzen du bere baitan diru-sarrera gutxieneko segmentuei dagokien biztanleria merkatuaren parterik handiena. Afrikak, Europaren Ekialdeak eta Latinoamerikak 200 mila milioi (EP) inguruan kalkulaturako merkatuak hartzen dituzte. POko merkatuak dira Afrikako herrialde gehienetan kontsumitzaileen talde garrantzitsuena. Adibidez, Nigerian, Sierra Leonan edo Burkina Fason POko biztanleriaren aldetiko kontsumoak janarirako merkatu nazionalaren %90 hartzen du. Antzeko egoerak ageri dira Asian Indonesia, Pakistan edo Bangladesh herrialdeentzat. Aldiz, POaren pisuaren proportzioak Latinoamerikarako eta Ekialdeko Europarako neurrizkoagoak dira: %50 ingurukoak merkatuaren gutzizkotik.

POak janarian dituen beharrek aukera-askotarikotasun handia eskaintzen dute. Adibide argia elikatze-balio handiko eta indartutako produktuak dira, elikagai- eta bitamina-osagaiak dituztenak. Adibidez, Nutriset, frantses-enpresa ertain bat eremu horretan espezializatu da. Halaber, badira aukerak nekazaritzaren emakortasuna –landako POaren jarduera nagusia– hobetzen, janariaren segurtasuna eta trazabilitate, janariak kontserbatu eta prozesatzeko teknikak eta produktuak hobetzen, edo sarri askotan eraginkortasunik gabeak diren banatze-kanalak berritzen lagunduko duten lanabesak garatzen.

Hezkuntza

Hezkuntzak ere erronka handiak aurkezten ditu eta gainerako guztiekiko zehar-izaerako behar bat bezala defini liteke. Alfabetatzean eta hezkuntzan gutxieneko estandar batzuk gabe zaila da enpresa-ekimenak funtzionatzea. Irakurketan eta idazketan gaitasun batzuk izateaz gainera, ondorengo heziketak, eta bereziki, lanbide-heziketa teknikoak aparteko papera joka dezake garatze industrial eta zientifikoan, zeren eta kasu askotan pertsonal kualifikatu eta teknikoa ez izateak POan garatze-jardueretarako hesia baita. 3.8 Taulak erakusten du heziketa-adierazleetan, nahiz eta egoera aurreratu samarra erakutsi oinarrizko alfabetatzearen terminoetan, ez dela aurrera egiten bigarren eta hiruraren mailako hezkuntzaren kate-mailetan, emankortasunaren indize handienen sortzaile nagusiak diren horietan.

Hezkuntzak POan eskaintzen dituen aukerak beharbada ez dira hain begi-bistakoak, zeren eta hura ematea batez ere sektore publikoaren ardura baita. Hala eta guztiz ere, hirugarren mailako hezkuntzan eta lanbide-heziketan aukerak erakunde publikoak edo enpresa pribatuak berak koordinatuzetik igarotzen dira enplegu-merkatuak dituen beharrak zein diren ulertzeko eta, hartara, heziketa-eskaintza koherentea egiteko. Beste aukeretako bat mikrokredituen moduko finantza-tresnak erabiltzean datza hezkuntzarako sarbidea bultzatzeko. Adibidez, EduLoan (enpresa-ekimenean eranskinean txertatua) finantza-ekimen bat da eta mikrokredituak erabiliz hirugarren mailako prestakuntzarako sarbidea zabaltzen saiatzen da.

Informazio- eta komunikazio-teknologiak (IKT)

IKTen sektorea da, zalantzarik gabe, dinamismo handiena aurkezten duenetako bat, teknologien bilakaera laster eta atergabea kontuan hartzen bada. Datuak prozesatu eta transmititzeko gaitasunak era esponenzialean gehitzen dira eta munduko erkidego deprimituenentzat erronkak eta aukerak eskaintzen dituzte aldi berean. Era zuzenean IKTek oso modu baikorrean eragiten dute emankortasuna gehitzen, eta horrek zerbitzu berriak eta enplegua sortzea dakar, lan-malgutasuna hobetzea,

aukera berriak eta negozio-eredu berriak sortzea edo balio erantsi gutxiko bitartekariak kentzea. Bestalde, EKTek ahalmen handia dute karga sozial handia duten osasuna, finantzak edo hezkuntza gisako ekonomiako beste arlo batzuk indartzeko, besteak beste.

Adibidez, telefono mugikorrak hedatzea era geldiezinean haziz doa munduko alderdi guztietan eta, batez ere, gutxien garatutako ekonomietan. International Telecommunication Union-en arabera, garabideko herrialdeetan telefonia mugikorra sartzea 2005ean %23 izatetik 2009an %57 izatera pasatu zen. Nahiz eta kopuru horrek ekonomia aurreratuetan ageri denaren oso azpitik jarraitu (%100 baino handiagoa da), 4 urtean egindako aurreratzea nabarmena baino handiagoa da.

Mozkin-ahalmenak gorabehera, IKTek badituzte kontuan hartu beharreko eta *arrakala digitala* deritzon arriskuak. Izenak berak dioenez irain bat dago IKTak beren eskura dituzten erkidegoen eta haiek direla eta bakarturik geratzen direnen artean. Ildo horretatik, POko testuinguruan ekimenak kontuan izan behar dute beharrezkoa dela erkidegoek teknologiaz jabetze-prozesu bat behar dutela, sistemen kalitatea eta sendotasuna segurtatu behar dela ongi funtzionatzeko eta erraz mantentzeko eta, azkenik, lagundu egin behar zaiola zerbitzu-teknologia horiek eta laguntzako osagai hezitzaileak sartzeari.

IKTek POko merkatu txikiena eratzen dute, eskura dugun informazioaren arabera (51 milioi dolar ep-an), baina hazkuntza handiena izaten ari dena da. Garabideko herrialdeetako telefoniako terminalen kopurua dagoeneko 1.500 milioi baino gehiagokoa da. EKTen hedatzeari emandako bultzadarik handienetako bat konkurrentziara egindako irekidura maila izan da. Adibidez, Kongoko Errepublika Demokratikoak, non ari baitira 6 konpainia, 13 aldiz handiagoa den EKTetarako sarbidea du Etiopiarekin alderatuta, non operadore bakarra dagoen. Kenian bertan ere arautzeak sortu dira industria mikrofinantzarioaren hazkuntza baimentzeko telefonia mugikorraren bitartez.

Telekomunikazioen hazkuntza gutxien garatutako herrialdeetan, batez ere telefonia mugikorrean, bada berez etorkizuneko aukera bat baina ez bakarria. Telefonia mugikorraren paper nagusiak milioika bezero berriren eskura dagoen kostu

baxuko lanabes teknologiko nagusi bezala, ahalmen handi bat bihurtzea dakar ordaintze-, kobratze- edo kreditu-ezarpenak garatzeko, M-Pesa enpresaren arrakastak Kenian erakusten duenez. Beste aukera batzuk interneterako sarbide puntuetatik pasatzen dira eta beste zerbitzu informatiko batzuk ematek «e-kioskoak» irekitzearen bitartez.

Etxebizitza

Urbanizazio-prozesua da diru-sarrera baxueneko kolektiboetan eragin zuzenekoena duten joera handietako bat. 1950ean gizateriaren heren bat bakarrik bizi zen hirieran, eta 2030ean munduko biztanleriaren ia bi heren biziko dira. Urbanizazio-prozesua, garabideko herrialde guztietan gertatzen ari dena, azpiegiturak hura era ordenatuan xurgatzeko gai direna baino eritmo bizkorragoetan ari da aurreratzen. Horen ondorioz auzune kaotikoak sortzen dira osasun-baldintza txarrenetan eta oinarriko egituren plangintzarik gabe. Taldekatze horiek ez dituzte etxebizitza erabilgarri eta osasungarriak eraikitzeari dagokionez bakarrik erronkak sortzen, baizik eta aterpe baten beharrak beste sektore batzuk garatzea ekartzen du hala nola energia, edateko ura edo hondar-uren kanalizaziorako sareetarako sarbidea, lehenago sakon aztertu ditugunak.

Gainera, diru-sarrera gutxieneko taldeen etxebizitzaz hitz egiten denean erronka komunetako bat ekonomia informalarekin loturik egon ohi da. Lege-egituren edo jabetza-erregistroen funtzionamendu egokiaren gabeziak ziurtasunik eza eta lege-babesgabezia handiak sortzen dizkie okupatzaileei. Garabideko herrialdeetako hiri handietako aldirri gehienak hazten dira etorriberriek era kaotikoan eskuragarri dauden gunek okupatu ahala.

Etxebizitzarako prest dauden errenten kalkuluaren konplexutasuna kontuan izanik, WRI-k gutxienekoen jotze bat egin zuen etxebizitza egindako gastua zenbatzeko, eta 331 mila milioi dolarretara (ep) iristen da POan (WRI, 2007). Lehenago aipatu denez, etxebizitza datozen urteetan aldagai bat izango da aldaketa nabarmenak izango dituen urbanizazioaren prozesu geldiezina kontuan izanik. Gaur egun, Latinoamerika eta

Ekialdeko Europa dira gastua gehienbat hiriguneetan metatzen duten bi erregioak, bi erregio horietan dagoeneko aurreratu direlako historikoki beren urbanizazio-prozesuan. Datuek islatzen dute gaur egun Afrikak eta Asiak beren gastua landaguneetan kokatzen dutela, nahiz eta aurreikustekoa den joera horrek aldatu egingo duela norabidea datozen hamarkadetan urbanizatzeko prozesuak aurrera egin ahala.

Nork bere etxebizitza material eskasez edo oso egokiak ez direnekin eraikitzea errealitate zabaldu samarra da POan. Badira arrakasta izan duten eraikuntza-materialen enpresa batzuen esperientziak, hala nola Cemex edo Lafargerena, zeinek merkaturatzen baitituzte POko produktu erabilgarriak. Kasu horietan mikrokredituak erraztu egin dezakeela materialak erosteko sarbidea ikusten da, edota etxebizitza erostea bera, eta horrek lagundu egiten du baliabide gutxien dituzten biztanlerien etxebizitza-baldintzak hobetzen. Enpresa-ekimenean eranskinean azalpenak ematen dira Paraguaiko ECTA Oinarri-proiektuaz, eraikuntzako material berri eskuragarri eta iraunkorrakoak garatzeari buruz.

4. KANPO SEKTOREA ETA EUSKAL EKONOMIA PIRAMIDEAREN OINARRIAN KOKATZEA

4.1. euskal herriko ekonomia kanpoan

Ondoren euskal ekonomiaren adierazle nagusien erradiografia bat aurkezten dugu, estatu espainiarraz kanpoko haren jardueri dagokienez. Zer sektore eta zer herrialde diren gaur egun funtsezkoak euskal kanpo-sektorearentzat ulertzeak osatuko du aurreko kapituluan egindako analisia. Inbestimendu- eta merkataritza-guneak ongi ezagutzeak lagundu egingo du aukeraremu posibleak identifikatzen kanpoko euskal jardueraren barruan dagoeneko badauden lokarriak eta sareak aprobetxatuz.

Lehenago aipatu den ere berean, industria astunak eta hornidura-ondasunek paper nagusia jokatzen dute Euskal Herriko kanpo-sektorean. Adierazle guztiek, nola zuzeneko inbestimendu atzeritarrenek (ZIA) hala esportazioenak, adierazten dute euskal kanpo-jardueraren bolumenen %60 baino gehiago hornidura-ondasunetan zentratzen direla. 2005 eta 2009 bitartean, biak barne, bolumen handiena mugitu duten lehen 10 esportazio-epigrafeak burdina, altzairua, automobilak, erdi-manufakturak, elektragailuak eta abar produktu industrialak ekoizteari dagozkie. Produktu horiek esportatutako bolumenaren %89 hartzen dute. Denboraldi bererako, Euskadiko ZIA kontzentratu egiten da, nagusiki osagai industrialetan, zerbitzu finantzarioak salbuespena direla. Lau industria-sektorek: energiak, garraioak, paperak eta telekomunikazioek osatzen dute atzerrian inbestitutako kapitalen %67.

Bestalde, kanpoko inbestitzeak bere geografia-gunea batez ere Europan eta Estatu Batuetan dauka, inbestitutako bolumenaren %95 baino gehiagoko baturarekin (2005-2009 aldia). Erresuma Batuak azken 5 urteetako kanpo-inbestimenduen ia %50 metatu du, eta EEBBek haien % 38 hartzen du; tarte handiagora daude Alemania eta Holanda. Goraka datozen ekonomietan egindako inbestimenduen pisua oro har oraindik garrantzi gutxikoa da. Inbestimendu-bolumen handieneko eta goraka datozen 10 ekonomiek inbestimendu-zenbatekoaren ia %7 metatzen dute azken bost urteetan. Argentina, Txina eta Turkia dira,

4.1 Taulan nabari denez, Euskal Herriko ZIAREN xede diren herrialde nagusiak. Azpimarratzekoa da inbestimendu horren parte handiena jasotzen duten bost sektore hartzaileen artean «material eta hornidura elektriko» sektorea bakarrik etiketatu litekeela hornidura edo industria hornidura bezala. Beraz, atara dezakegun ondorioa da goraka ari diren ekonomietarako Euskadik hautsi egiten duela inbestimendu-eredu tradizionala herrialde garatuenetan eta ahalegin handiagoa eskaintzen diela telekomunikazioei, ehungintzari, janariari eta finantza-zerbitzuei.

4.1 Taula. Goraka datozen 10 ekonomien topa-a Euskal Herriko ZIAREN xedearen arabera. Milaka euro.

Iturria: Datainvox.

	2005-2009	Gailurreko 10en %a Garabideko herrialdeetan	2005- 2009 Inbestimenduen guztizkoaren gainean
Argentina	641.480	24%	1,63%
Txina	536.076	20%	1,36%
Turkia	319.221	12%	0,81%
Mexiko	311.721	11%	0,79%
Brasil	285.444	11%	0,73%
Txile	220.733	8%	0,56%
Peru	169.876	6%	0,43%
Maroko	164.794	6%	0,42%
Hegoafrika	37.843	1%	0,10%
Errumania	27.854	1%	0,07%
Guztira Gailurreko 10ak	2.715.043	100%	6,91%

Euskal Herriko kanpo-merkataritzari dagokionez, inbestimendu atzerritarerako deskribaturiko parametroekiko parekotasunak eta antzekotasunak nabari dira. Europa eta Estatu Batuak dira, inbestimenduen kasuan bezala, dira berriz ere Euskal produktuen erosle nagusiak. Frantziak, Alemaniak eta Italiak esportatutako balioaren %40 hartzen dute, aldiz, Estatu Batuek eta Erresuma Batuak bigarren postuan jarraitzen diete. Inbestimenduak ez bezala, kanpo-merkataritzan geografikoki zertxobait desberdindurik dago. Adibide gisara, goraka datozen lehen 10 herrialdeei esportatutako balioaren zenbatekoak azken 5 urteetako esportazioen guztizkoaren %12 hartzen du, eta horrek

zertxobait kontrastatzen du inbestimenduen %7rekin. Erosketabolumen handieneko eta goraka datozen ekonomiak ez dira gehiegi desberdintzen inbestimendu-hartzaileekin alderatuta. Aljeria, Kuba, India eta Errusia salbuetsirik, gainerakoak (Maroko, Mexiko, Brasil, Turkia, Txile eta Txina) errepikatu egiten dira garrantzian kanpo-merkataritzaren epigrafean. Euskal produktuak erosten dituzten eta goraka datozen 10 ekonomia nagusietara gehien esportatzen duten sektoreak industria astuna eta hornidura-ondasunak dira.

4.2 Taula. Goraka datozen 10 ekonomien topa-a Euskal Herriko esportazioen balioaren arabera. Milaka euro.

	2005-2009	Garabideko herrialdeetan 10 gailurrekoen %a	2005-2009 Esportazioen gutzizkoaren gainean
Mexiko	1.887.839	18%	2,22%
Txina	1.401.717	13%	1,65%
Turkia	1.326.822	13%	1,56%
Brasil	1.235.723	12%	1,45%
Maroko	1.137.543	11%	1,34%
Aljeria	1.028.481	10%	1,21%
Kuba	698.723	7%	0,82%
India	659.129	6%	0,78%
Errusia	619.032	6%	0,73%
Txile	552.926	5%	0,65%
Gutzira Gailurreko 10ak	10.547.936	100%	12,40%

Iturria: Datacomex.

Inolako zalantzarik gabe, Euskal Herriko kanpo-sektorearen osagai nagusia beheraka doa, neurri handian barrukoa ere beheraka doan eran, industria-ondasunen industriaren paper oinarrizko eta nagusian, aldiz, hornidura-ondasunenak badirudi bigarren mailako papera duela. Hala ere, goraka datozen ekonomietan joera hori ez da hain sendoa eta ehungintza, telekomunikazioak edo janariaren industriek gune berriak ireki dituzte. Gainera, goraka datozen ekonomien artean Mexiko, Txina, Turkia edo Brasil nabarmentzen dira Euskal kanpo-ekonomiarentzat orain arteko kontraparte harkorrenak bezala, eta horregatik, abiapuntu on posible bezala bihurtzen dira POKo Euskal ekimenetarako gaur arte eraikitako merkataritza-kanalak aprobeztatzen badira.

4.2. AHALMEN HANDIKO HERRIALDEAK PIRAMIDEAREN OINARRIAN

Euskadiko kanpo-sektorearen oinarritzko ezaugarriak berrikusi eta gero, POan enpresa-berrikuntzen garapenerako ahalmen handiena identifikatu den herrialdeak aurkeztuko ditugu. Metodologia-diseinuaren sailean azaldu dugunez, identifikazio horrek egitura-izaerako faktore kuantitatiboak ditu bere baitan –kokapen esportatzailea eta inbestitzailea–; gobernuaren lehentasunarekin zerikusia duten faktoreak herrialde jakin batzuetan sartzeari lehentasuna emateko; faktore kuantitatiboak eta kualitatiboak galdeketen, egindako elkarrizketa pertsonalen, bai eta POko 4º sektore Internazionalizatzearen I-Taldearen lantegiko emaitzen balioespenetik eratorriak; eta POaren beraren dimentsio ekonomikoarekin eta laguntzako haien enpresa-eta erakunde-egiturarekin zerikusia duten faktoreak herrialde desberdinetan.

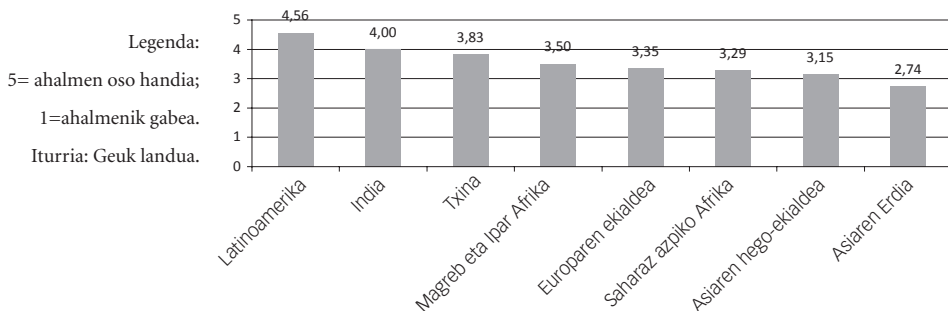
Irizpide horiek kontuan izanik, hiru herrialde identifikatu dira, zeinetan enpresa-jarduera nabarmena edo lehentasuneko estrategia-interesa baitago, POan enpresa-ekimenak garatzeari laguntzen diotenak. Hona hemen hiru herrialde horiek: **Mexiko, Brasil eta India**. 4.1 Grafikoan ikusten da Latinoamerika dela, alde handiarekin, kontsultatuko adituen aldetik balioespen handiena lortu duena, ondoren India eta, tarte handiagora, Txina datozelarik. Puntuazio txikiagoekin munduko gainerako erregioak ageri dira.

Begi-bistakoa da, beraz, Latinoamerikarekiko kidetasun historiko eta kulturalak pisu garrantzitsua duela balioespenetan. POan proiektuei ekiteko baldintza hoberenak zer herrialdek dituzten zehazterakoan, Mexikok eta Brasilek berenganatzen dituzte erantzun gehienak.

Bestalde, Indiaren eta Txinaren hazkuntzak eta haien nazioarteko gero eta garrantzi handiagoa ere islaturik geratzen dira balioespenean. Nahiz eta Euskal Herriko enpresek harreman ekonomiko handiagoa izan Txinarekin, ez da harritzekoa Indiak Txina gainditzea balioespenean, zeren, gerora azalduko dugunez, POan enpresa-ekimenen garapena enpresen eta erakundeen laguntza handiena hartzen ari den herrialdeetako bat bihurtzen

ari da India, gainera Eusko Jaurlaritzarentzat estrategia-apustu bat da.

4.1 Grafikoa. Aditu-balioespena POan ahalmen handiena duten erregio eta herrialdeei buruz.



Lehentasuneko hiru herrialde hauek indentifikatu izanak ez du esannahi, inondik ere, beste herrialde batzuetangaratze-ahalmenik ez dagoenik. Izatez, egindako analisiaren arabera, bigarren herrialde talde bat identifikatu da, batez ere Latinoamerikan, eta horietan ere hautematen da ahalmena eta POan jarduerak burutzeko interesa. Erregioa, hauek dira herrialde horiek:

- Latinoamerika: Txile, Peru, Kolonia, Ekuador eta Uruguai.
- Afrika: Maroko Magreb aldean eta Ipar Afrika eta Angola Saharaz azpiko Afrikan.
- Asia: Txina

Jakitun gara diagnostiko honetan identifikaturiko herrialdeez gainera, badirela ebaluatu edo kontuan har daitezkeen beste herrialde batzuk, zeren eta goraka baitatoz mudu-ekonomiaren interesgune eta eragile bezala, esaterako, Errusia, Turkia, Egipto edo Taiwan. Herrialde horiek eta Txina, India, Brasil, Korea eta Mexiko dira BBVAk EAGLE (Emerging and Growth-Leading Economies) izendatu dituenak. Uste da 10 herrialdeko talde horrek mundu-BPGaren hazkuntzari ekarpen handiagoa egingo diola ekonomia garatu handien batezbestekoak baino datozen hamar urteetan. Bestalde, badira gainera hamaika ekonomia, zeinen mundu-hazkuntzari egindako ekarpena G-7ko osakide

txikiak, Italiak, egindakoa baino handiagoa izango baita. Mundu-hazkuntzari egindako haien ekarpenaren arabera, handienetik txikienera, honako hauek dira: Nigeria, Polonia, Hegoafrika, Tailandia, Kolonbia, Vietnam, Bangladesh, Malasia, Peru eta Filipinak (BBVA Research, 2010). Haietako gehienetan, POaren proportzioak nahiko garrantzitsuak dira jarduera posible bat balioesteko POaren programaren esparruan.

Ondoren, Mexiko, Brasil eta Indiaren egitura sozio-demografikoa eta Euskadi eta herrialde horien arteko harremanak zehaztuko ditugu.

4.2.1. Mexiko

Mexiko da Erdi Amerikako lehen indar ekonomikoa alde handiarekin hegoaldeko auzoekin konparatuta. Mexikar ekonomia ia %3ko ratioan hazi zen 2007an eta ondoren beherakada izan zuen 2008tik aurrera mundu-krisiarengatik. Mexiko kontraste handiko herrialdea da garapen eta pobrezia terminoetan. Nahiz eta haren ratioak Giza Garapen-indizeetan eta diru-sarreraren desberdintasun-koefizienteak Erdi Amerikako aurreratuenetakoak izan, POan bizi den biztanleria existitu ez ezik ugaria da eta mugapen ohargarriak pairatzen ditu oinarrizko beharretarako sarbideari dagokionez.

Oinarrizko beharretarako sarbidearen analisi soziodemografikoa

Mexiko estatu-federazio bat da guztira 110 milioi biztanle dituena, 15,6 milioi etxerekin eta 318 mila milioi dolarretan kalkulatoriko etxeen merkatu nazionalarekin. Multzo horretatik biztanleriaren %69,6 (72 milioi) urtean 3.000 dolar baino gutxiagorekin bizi da (hau da, egunean 8 dolarrekin). POko biztanleriaren pisua azpiegitura eta zerbitzuen gabezia nabarian osasuna, edateko uraren banaketan, hezkuntzan edo informazio-eta komunikazio-teknologietako oinarrizko arloetan, ondoren deskribatzen den bezala.

4.3 Taula. Oinarrizko beharretarako sarbidea Mexikon.

	Mexiko	1. urtea	2. urtea	3. urtea	Denboraldi erabilgarriak
Biztanleriaren ehunekoak 300\$ EP-ean baino diru-sarrera gutxiagorekin urtean		-	-	69,6%	2005
15-24 urtekoen arteko alfabetatzea %a	97,9%	98,2%	98,4%		2001-2006
Eskas elikatutako biztanleriaren %a	5,0%	5,0%	5,0%		1996-2001-2005
Medikuak 10.000 biztanleko	-	-	29		2009
Ospitale-ohreak biztanleko	0,7	0,7	0,7		2007-2008-2009
Argindar-sareari lotutako etxebizitza-ehunekoak	-	-	98%		2005
Ur hobetuen iturrietarako sarbidearen biztanleria-%a	90,0%	93,0%	94,0%		2000-2005-2008
Saneamendu honetuen zerbitzuetarako sarbidea duen biztanleriaren %a	76,0%	82,0%	85,0%		2000-2005-2009
Auzunetan bizi den biztanleriaren %a	19.9%	14.4%	14.4%		2000-2005-2010
Mugikor-lineak 100 biztanleko	52,06	61,92	69,37		2006-2007-2008

Iturria: Millennium
Development Indicators,
ONU eta World
Health Statistics 2010,
Osasunaren Mundu
Erakundea eta CEPAL.

Osasunari eskainitako gastu publikoaren ehunekoak baxua da herrialde garatuetako estandarrekin erkatuz gero: %2,1 bakarrik hartzen du eta Espainiarentzat %6,1ean kokatzen da 2007an. 2005eko Nazio Batuen datuen arabera, Mexikon 5 urte baino gutxiagoko haurren %5 zegoen pisu-gabezia era larrian pairatzen zutenak eta biztanleriaren guztizkoaren %5 elikadura-urritasuneko arazo larriekin. Hilkortasun-ratioak 5 urtez azpikoetan 1.000 jaiotzako pixkanaka gutxitzen ari dira baina era geldoan eta gaur egun 17an kokatzen dira 1.000 jaiotzako.

Edateko urerako eta ur-saneamenduko sistemetarako sarbideak oso egoera desberdina aurkezten du landaguneen edo hiriguneen arabera. Hirietan estatistikek zerbitzu horien %96ko estaldura adierazten dute, landaguneetan % 13k ez du edateko ura hornitzeko iturri hobetuetarako sarbiderik, eta %32k ez du sarbiderik saneamendu-zerbitzu hobetuetara. Txabolatan bizi den biztanleriaren proportzioa ia %15ekoa da eta guztira 11,8 milioiko kopurua da, eta horrek oinarrizko beste azpiegitura batzuetarako sarbidea ere zailtzen du.

Hezkuntza hobetze-ahalmena duen arloa da. Alfabetatzea ia osaturik dago herrialdean. Hala ere, mexikarren eskolatzetatezbestekoa 8,7 urtekoa da, Europako Batasuneko herrialde gehienetan gutxi gorabehera erabiltzen diren 10 urtez azpikoa oraindik.

IKTen sartzte-bilakaeraren datuak dira, aipatutako barruti guztietatik dinamismo handiena eskaintzen dutenak beren portaeran. Argi eta garbi ageri da telefonia mugikorraren bilakaera ziztu bizian ari dela aldatzen azkeneko 10 urteetan eta, batez ere, linea finkoen geldotzearekin kontraste egiten du. Bestalde, Internet erritmo askoz neurritsuagoan ari da hazten. Balio absolutuen zenbatekoak ez dira gutxiesgarriak: 75 milioi linea mugikor, 20 milioi linea finko eta 23 milioi erabiltzaile interneten.

POaren dimentsio ekonomikoa

Diru-sarrera baxuko biztanleria baten ere hiriguneetan kokaturik dago. Hiriek ordezkutzen dute POaren gastuaren guztikoaren %75 Mexikon. Biztanleriaren eta POak egindako gastuaren parte handiena urte an 2.000 eta 1.000 dolarreko (ep) diru-sarreraren segmentuetan aurkitzen da. POaren gastuaren proportzioa kontsumo nazional mexikarraren guztizkoaren gainean %40,3koa da eta horrek 128 milioiko (ep) merkatua esan nahi du.

4.4 Taula. Mexikon ahalmen handiena duten sektoreen POko merkatu-bolumena.

Iturria: The next 4 billion (WRI, 2007).

Mexiko	Merkatua PO merkatua guztira	PO gastua sektoreko	Hirikoa / Landakoa	
Janaria	56%	\$41.912	72-28	Biztanleria guztira 140 milioi POko biztanleria 72,4 milioi PO merkatuaren guztirako tamaina \$ 128.896
Etxebizitza	43%	\$19.995	79-21	
Ura	48%	\$1.042	86-14	
Energia	48%	\$7.011	76-24	
Osasuna	38%	\$4.064	69-31	
IKT	30%	\$3.798	80-20	
Hezkuntza	34%	\$5.869	80-20	

Janaria, energia eta ura dira POak merkatu-kuota handiena duten sektoreak. Sektore bakoitzean egindako gastu nazionalaren ia %50 diru-sarrera txikieneko biztanleriaren segmentuari dagokio. Aldiz, janaria, etxebizitza eta etxe-ondasunak eta garraioa dira POaren barruan gastu handiena metatzen duten merkatuak.

Mexikok gainera erakunde- eta politika-laguntza nabarmenak ditu POan ekimenak garatzeko. Ashoka, New Ventures, Fundes edo Cespedes erakundeak, beste fundazio pribatu eta organismo publikoek gainera, enpresa-sustapeneko proiektuak burutzen ari dira POan. Esan beharra dago nekazaritzako elikagaien sektoreak estrategia-interes bat duela programa hauetan.

Euskadi-Mexiko harremana

Gorakor deituen edo garabideko herrialdeen multzoaren barruan, zeinekin Euskal Herriak merkataritza-harremanak dituen, Mexiko lehen hiru herrialdeen artean dago, nola euskal inbestimenduaren hartzaile-terminoetan hala esportaziokoetan. Mexikorekin Euskal kanpo-jarduera burutzen duten sektore nagusien artean ehugintza-industria, garraioak, hornidura-ondasunak eta makineria daude.

Euskal Herriak Mexikorekin mantentzen dituen merkataritza- eta inbestimendu-bolumenak, bi epigrafeetan, oso esanguratsuak dira. Alde batetik, Mexiko hamargaren herrialde hartzailea da euskal inbestimenduaren bolumenean 2005-2009 denboraldian, guztira 300 bat milioi euroekin. Aldi horretan kanpo-inbestimenduaren erdia baino gehiago ehungintza-industriarekin zerikusia duten proiektuetara joan zen, eta horrek a priori, erraztasun handiagoa du POarekin harremana izateko azken kontsumitzailearengana bideratutako produktu-izaera duenez gero. Bestalde, euskal esportazioak gehiago zentratzen dira euskal ekonomia tradizionalako ondasun tipikoetan, hau da, industria astunean eta energian. Azken sektore hori, dagoeneko argudiatu denez, aukera bikaina da diru-sarrera gutxieneko mexikar kolektiboek ezartzeko.

Erreakzio bortitz hori, neurri batean, Mexikoko euskal diasporak sortu eta XIX. mendean hasitako lokarri historikoak izateari zor zaio. Euskaldunek 8.500 kide dituzte Mexikon errotuak Centro Vasco-Euskal Etxea AC de Mexiko DF-aren arabera. Badira, gainera, Mexikon Euskal erakundeak bi herrialdeen arteko harremanak lotzen dituztenak SPRIren Mexikoko Euskal Herriaren garapen-agentzia edo EmpreBask México, Mexikoko jatorri euskalduneko enpresaburuen Elkarteak.

4.2.2. Brasil

Brasil da goraka datorren ekonomia gailenetako bat India edo Txinarekin batera. Azken hamarkadako haren hazkuntza indartsua, bere baliabide natural mugagabeekin, etorkizuneko mundu-potentzietako bat bezala kokatzen du. Hala ere, Brasilek argi-ilunak ditu, batez ere herrialdean dauden pobrezia-poltsa handiengatik. GINI-ren koefizientea Latinoamerikako altuenetakoa da, 0,55 punturekin, eta horrek agerian jartzen du herrialdearen hazkuntza indartsuak ez dirudiela berdin mesede egiten dienik bere biztanle guztiei.

Oinarrizko beharretarako sarbidearen analisi soziodemografikoa

Brasilek 176 milioiko biztanleria du, eta haietatik 124 milioi POko kategoriakoak direla kalkulatzen da, eta horrek biztanleria osoaren %70,7 esan nahi du. Pobrezia-ratioek beherakada indartsua ageri dute 2000 urtetik gaur arte. Pobrezia-egoerako biztanleriaren egoera hobetuz doa eta, adibidez, kintil pobreenaren gastuehuneko Brasilen maila nazionalaren guttizkoaren gainean 5 puntu hazi da 2000 urtetik eta horrek erosmena hazi egin dela esan nahi du.

Iturria: Millenium
Development Indicators,
ONU eta World
Health Statistics 2010,
Osasunaren Mundu
Erakundea eta CEPAL.

4.5 Taula. Oinarrizko beharretarako sarbidea Brasilen.

	Brasil	1. urtea	2. urtea	3. urtea	Denboraldi erabilgarriak
Biztanleriaren ehunekoak 300\$ EP-ean baino diru-sarrera gutxiagorekin urtean		-	-	71%	2005
15-24 urtekoen arteko alfabetatzea %a		96,8%	97,6%	97,8%	2004-2006-2007
Eskas elikatutako biztanleriaren %a		10,0%	9,0%	6,0%	1996-2001-2005
Medikuak 10.000 biztanleko		-	-	17,0	2009
Ospitale-ohak biztanleko		-	-	2,4	2005
Argindar-sareari lotutako etxebizitza-ehunekoak		97,0%	97,0%	97,0%	2003-2004-2005
Ur hobetuen iturrietarako sarbidearen biztanleria-%a		93,0%	95,0%	97,0%	2000-2005-2008
Saneamendu honetuen zerbitzuertarako sarbidea duen biztanleriaren %a		75,0%	78,0%	80,0%	2000-2005-2009
Auzunetan bizi den biztanleriaren %a		31,5%	29,0%	28,0%	2000-2005-2007
Mugikor-lineak 100 biztanleko		20,62	20,72	21,43	2006-2007-2008

Osasuna edo hezkuntza alderdiek urrunetik jarraitzen dituzte mendebaldeko estandarrak eta eragina duten herrialdearen emankortasunean bertan epe luzera. Adibidez, hezkuntzari eskainitako urteen batezbestekoa 7,2koa da eta alfabetatze- eta eskolatze-tasek, nahiz eta altuak izan (%95 eta %87 hurrenez hurren), ez dira oraindik desiragarriak Brasilen etorkizun oparorako. Nabarmendu egiten dira hezkuntza publikoaren gastuaren kopuruak BPG osoaren gainera, %5,2raino igotzen baitira, Europako estatu askoren gainera, adibidez, Espainia, zeinek %4,4 eskaintzen baitio. Beraz, garbi dagoela dirudi gobernuak hezkuntzan finkatu duela bere politikaren estrategia-lehentasan bat.

Osasunaren egoera hezkuntzan ageri denaz bestelakoa da. Osasunean egindako gastu publikoa BPG osoarekiko %3,5koa da, eta horrek hazi egin beharko du, baldin eta estatuak eraginkortasunez eraso nahi badie haurren hilkortasun-tasari edo gomendatu minimoa baino kaloria gutxiago kontsumitzen duen biztanleriaren proportzioari. Horretarako lan egin beharko du edateko uraren iturrietarako sarbidea hobetzen eta, batez ere, landaguneko saneamendu-azpiegiturak hobetzen, non biztanleriaren %37k bakarrik baitu haietarako sarbidea.

IKTen merkatuko joerek Mexikon behaturiko patroi bera errepikatzen dute, telefonia mugikorrerako eta interneterako hazkuntza idartsuarekin eta telefonia finkoko lineentzat geldotze batekin. Inerneten kasuan hazkuntza-erritmoa Mexikon ageri dena baino askoz indartsuagoa da eta ehun biztanleko 40 erabiltzailerengana hurbiltzen da, eta aldi berean telefonia mugikorrek %80ko sartze-maila lortzen du.

POaren dimentsio ekonomikoa

POa eratzen duten 124 milioi gizabanakoren %80 Brasilgo hirietan bizi da. POaren segmentu apalenak, urtean 1.000 dolar baino gutxiagorekin (ep) bizi direnak landaguneetan areago bizi dira.

4.6 Taula. Mexikon ahalmen handiena duten sektoreen POko merkatu-bolumena.

Iturria: The next 4 billion, (WRI, 2007).

Brasil	Merkatua PO merkatua guztira	PO gastua sektoreko	Hirikoa / Landakoa	
Janaria	49%	\$55.278	77-23	Biztanleria guztira 140 milioi POko biztanleria 72,4 milioi PO merkatuaren guztirako tamaina \$ 128.896
Etxebizitza	36%	\$9.535	86-14	
Ura	51%	\$1.630	96-4	
Energia	58%	\$12.153	83-17	
Osasuna	35%	\$11.981	83-17	
IKT	27%	\$5.521	93-7	
Hezkuntza	9%	\$2.359	96-4	

Brasilidar etxeen gastu nazionalaren guztizkotik, %35 POkoa da, Mexikok duen zenbatekoa baino zertxobait txikiagoa. POaren gastu-bolumena janari, etxe-ondasun eta energiaren sektoreetan biltzen da. Sektoreka egindako analisiak nabarmentzen du nola Brasilgo etxeetako energiaren eta uraren gastuaren erdia baino gehiago POari dagokion, eta gehiago handi batean hiriguneari: %96 energia-sektorean eta %83 uraren sektorean.

Brasilen presente daude negozio sarkariak sustatzearen barrutian lan egiten duten erakunde bat baino gehiago, hala nola AVINA, Latinoamerikako GKE ospetsuenetako bat, Getulio Vargas Fundazioa edo Aço pela Cidadania Empresarial Institutua. Orobat, BID nazioarteko organismoa eta haren Gehiengoarentzako Aukera programa oso aktiboa da Brasilen. Nahiz eta barruti batean baino gehiagotan ekimenak burutzen diren, energia-, etxebizitza-, banaketa- eta ingurumena-sektoreek arreta berezia hartzen dute.

Euskadi-Brasil harremana

Brasil bosgarren lekuan dago goraka datozen herrialdeen artean esportazio- eta inportazio-bolumenean euskal ekonomiaren aldetik. Bi epigrafeetan bolumen handieneko diru-sailak garraio eta ibilgailuen materialgintza-jarduerei dagozkie.

Brasilgo euskal inbestimendua, Mexikoko bolumenetatik oso hurbil dagoena, hamaikagarrena da 2005-2009 denboraldian. Mexikoren antzera, hemen ere nagusi da ehungintza-industriatik datorren inbestimendua. Brasilgo euskal esportazioen kasuan, garraioa eta makineria-industriarekin zerikusia duten produktuetatik dator %80, aldiz, esportaturiko bolumenaren gainerako %20 zatiturik geratzen da beste produktu sektore askotan.

Euskal jardueraren alde zurreko joera hau gertatzen denez gero Brasilen garraio-sektorerako, arazoizko negozio-aukera bat dago eta Brasilgo POan dauden garraio-beharrak eta Euskal Herriatik haiei erantzuteko ahalmena azter daitezke, batez ere energia- eta ingurumen-sektoreari lotuenak.

Nahiz eta Euskal Herria eta Brasilen arteko harremanak ez izan Mexikoren kasuan bezain sakonak, hemen ere badira lokarri historiko eta kulturalak Brasilen Euskal erkidego bat kokaturik dagoelako. Orobat, Brasilek nazioarteko agertokian duen indarrarengatik, euskal exekutiboak dagoeneko egin ditu arestian izaera ekonomikoko bidaiak herrialde hartara. Gainera, SPRIk ordezkari bat du Brasilen eta bi euskal etxe ere badira Sao Pauloren inguruetan.

4.2.3. India

India hazkuntzaren, oparotasun ekonomikoaren eta demokraziaren jarraibidea da, eta haren etorkizuneko proiektioak baikorrak dira. Milioika indiar baliatu dira aurrekorik ez duen oparotasunaz azken bi hamarkadetan, nahiz eta India oraindik gaur egun miseria eta pobrezia baldintza gogorretan bizirik dirauten ehunka milioi pertsonaren bizilekua izan.

Oinarrizko beharretarako sarbidearen analisi soziodemografikoa

India, bere 1.200 milioi bizilagunekin POan kokaturiko biztanleriaren proportzio handiena duen herrialdea da. Kalkulatzen da haren biztanleriaren %95 8 dolarren atalasearen azpitik bizi dela eta, ondorioz, mundu-mailan herrialde bakar batean PO biztanleriaren kontzentrazio handiena dauka.

Aberastasun eta ongizate sozialeko adierazleek erronka handiak dituzte eta horiek osasunean, telekomunikazioetan, energian, urean edo garraioan azpiegitura handiak egokitzetik igarotzen dira bere biztanleria ugariari zerbitzatzeko.

4.7 Taula. Oinarrizko beharretarako sarbidea Indian.

	India	1. urtea	2. urtea	3. urtea	Denboraldi erabilgarriak
Biztanleriaren ehunekoa 300\$ EP-ean baino diru-sarrerera gutxiagorekin urtean	-	-	-	95%	2005
15-24 urtekoen arteko alfabetatzea %a	-	76,4%	-	81,1%	2001-2006
Eskas elikatutako biztanleriaren %a	20,0%	21,0%	-	22,0%	1996-2001-2005
Medikuak 10.000 biztanleko	-	-	-	0,6	2004
Argindar-sareari lotutako etxebizitza-ehunekoa	-	-	-	17%	2004
Ur hobetuen iturrietarako sarbidearen biztanleria-%a	81,0%	85,0%	-	88,0%	2000-2005-2008
Saneamendu hobetuaren zerbitzuetarako sarbidea duen biztanleriaren %a	25,0%	28,0%	-	31,0%	2000-2005-2009
Auzunetan bizi den biztanleriaren %a	41,5%	34,8%	-	32,1%	2000-2005-2010
Mugikor-lineak 100 biztanleko	14,47	20,06	-	29,36	2006-2007-2008

Osasunean eta janarian datuek zailtasun handiak jartzen dituzte agerian, nola beste herrialdeekin konparatzean, hala maila absolutuan, kontuan hartzen badira azpikontinente indiarraren dimentsioak. Begi-bistako adibide bat nazioarteko erakundeek gomendatutako gutxienekoen azpitik elikatzen den biztanleriaren ehunekoa da, %22koa, eta horrek esan nahi du 250 milioi pertsona baino gehiagoko biztanleria gaur egun. Osasunaren gastu publikoa %1,1ekoa bakarrik izan zen 2007an eta iraunkor jarraitu zuen hurrengo hiru urteetan, nahiz eta BPG indarrez hazi zen. Osasuneko inbestimendu-gabeziak eragina du adierazle batzuetan: bizi-itxaropena jaiotzean (64,4 urte) edo 5 urtez azpiko hilkortasun-tasa 1000 jaiotzako (69 heriotza). Saneamenduaren eta ur-banaketaren azpiegitura eskasak, bai eta eraginkortasun gutxiko energia-erabilerak ere ez du laguntzen osasungintza-egoera hobetzen. Edateko uraren iturrietarako sarbidea ez da inondik ere absolutua baina biztanleriaren proportzio moderatua lortzen du (%88), aldis, saneamendu-azpiegiturak oso eskas garaturik daude, batez

Iturria: Millenium Development Indicators, ONU eta World Health Statistics 2010, Osasunaren Mundu Erakundea eta World Resources Institute.

ere, landaguneetakoak, non baitago biztanleriaren gehiengo; han biztanleriaren %21 bakarrik baliatzen da haietaz. Erregai solidoetan oinarrituriko energia-iturriak zabalki erabiltzea, hau da, ikatza eta egurra batik bat, (biztanleriaren %60k) hori ere arazo bat da, ez bakarrik energetikoa haren eraginkortasun pobre kontuan izanik, baizik eta ekologiko eta osasuneko ere bai.

POaren dimentsio ekonomikoa

POko bizileku indiarren gastuaren guttizko gehitua proportzio handikoa da, 1,4 bilioi dolarreko (ep) balioarekin. Biztanleriaren kontzentrazio handiena diru-sarrera txikienerako segmentuen barruan urteko diru-sarrera 1.500tik 1.000 dolarrera bitartekoa duten taldeetan kokatzen da.

Iturria: The next 4 billion,
(WRI, 2007).

4.8 Taula. Indiako ahalmen handieneko sektoreetako POko merkatu-bolumena.

India	Merkatua PO merkatua guztira	PO gastua sektoreko	Hiriko / Landakoa	
Janaria	88%	\$850.246	26-74	Biztanleria guztira 140 milioi POko biztanleria 72,4 milioi PO merkatuaren guztirako tamaina \$ 128.896
Etxebizitza	49%	\$30.125	100-0	
Ura	70%	\$1.213	69-31	
Energia	87%	\$142.046	20-70	
Osasuna	85%	\$35.112	27-73	
IKT	53%	\$7.767	51-49	
Hezkuntza	71%	\$14.117	50-50	

POabezalakatagaturiko biztanleriaren proportzio altuak eragina du haren nagusigoan analizatutako sektore desberdinen gastuan, zeinek kasu askotan gainditu egiten batituzte guttizkoaren %70 eta %80. Hori janari-, energia- eta osasun-sektoreetan gertatzen da, zeinetan POko biztanleriak merkatuaren %80 baino gehiago hartzen baitu.

POko merkatuaren berezitasun ohargarrietako bat Indian Brasil eta Mexikorekiko hark duen landa-biztanleria handia da. Kalkulatzen da 3.000 dolar baino diru-sarrera txikiagoko

segmentua %78 hiriguneetatik kanpoan dagoela. Bistakoa denez, horrek erronka handiak sortzen ditu POan lan egin nahi duen guztiarentzat, batez ere janari-, energia-, osasun- edo ur-sektoreetan banaketa-soluzioak burutzeari dagokionez. Hala ere, POko kontsumoa guztia ez da landaguneetan xurgaturik geratzen. Hezkuntza, ura, etxebizitza edo EKTak hiriguneetan kontzentratuago daude gaur egun.

Dimentsio horiek dituen gero, India POari zuzenduriko proiektuen herrialde hartzaile nagusietako bat bihurtu da. Dozenaka enpresa-adibide daude sektore desberdinetan dagoeneko beren proiektuak burutzen ari direnak herrialde honetako POan, bai tokiko enpresek egikarituak, nola enpresa multinazionalak. Horrek guztiak, mesede egiten dio POan programak bultzatzen dituzten jardule publikoen eta pribatuen ekosistema bat izateari.

Euskadi-India harremana

India, gaur egun, ez dago presente era sendo edo nagusian Euskadiko kanpo-jardueretan. Altzairu edo makineria industrialarekin zerikusia duen industria astunaren esportazio batzuegatik izan ezik, gainerako esportatze- eta inbestimendu-jarduerak oso apalak dira.

Euskal produktuak Indiara esportatzeak hamabigarren postua hartzen du euskal esportazioen hartzaileak diren herrialdeen zerrendan, eta altzairua eta makineria industrialarekin zerikusia duten produktuetan zentratzen dira nagusiki, eta sektore horiek beren izaeraz badirudi ez daudela lerroturik POko beharren estaldurarekin. Indiako euskal inbestimenduak oraindik leku apalagoa hartzen du esportazioek baino 2,3 milioi euroko zenbateko apalarekin 2005-2009 denboraldian. Kopuru horrek ez du kokatzen euskal kapitala hartzen duten garabideko lehen hamar ekonomien artean.

Era berean, Euskadik Indiarekin izan dituen lokarri kultural eta historikoak ia hutsaren hurrengoak dira eta ez dago, adibidez, euskal etxerik herrialde hartan, nahiz eta SPRIren ordezkaritza bat ireki den Indiaren garrantzi ekonomikoa ikusirik. Nahiz eta harreman neurritsu samarrak izan diren arren, estrategia-interes

handia dago euskal enpresa-agentzien aldetik beren presentzia herrialde hartan sustatzeko eta, hartara, Asiako merkatuari atea irekitzeko. Beraz, POan jarduerak hasia zalantzarik gabe aukera ona izango litzateke, baina ez arriskurik gabea, euskal presentzia Indian gehitzeko eta, horrenbestez, mundu-hazkuntzaren polo nagusietako bat izango den herrialde batean bere industria kokatzeko.

5. ONDORIOAK ETA GOMENDIOAK

Txosten honen helburua zen gogoeta- eta eztabaida-prozesu bat hasia Euskal Herrian bere berrikuntza-ahalmenari buruz POan negozio sarkariak garatzeko. Azterketa-prozesu horrek aukera eman behar zigun, aldi berean, sektore eta herrialde multzo bat identifikatzeko, zeinetan baitago ahalmen handiena Innobasqueren Piramidearen Oinarria programan esparruturiko ekimenak burutzeko. Kapitulu honetan berrikusi egingo ditugu diagnostiko honekin zerikusia duten emaitza nagusiak eta azken gomendio sorta bat eskainiko dugu POan enpresa-proiektuak garatzearen aldeko gune bat sortzera zuzenduak.

5.1 NEGOZIO SARKARIAK EUSKAL HERRIKO TESTUINGURUAN

POko negozio sarkariak erakundeen eta gizartearen laguntza sendo bat hartzen ari dira tarteko diren jardule desberdinen artean mozkinak sortzeko duten gaitasunarengatik: POko erkidegoen, sektore pribatuaren, sektore sozialaren eta erakunde publikoen artean. Guztiarekin ere, POan sartzea prozesu konplexua da, berrikuntza-maila altua eta tokiko testuinguruaren ezagutza eskatzen duena proiektu iraunkorrak sortzeko onura sozial, ekonomiko eta ingurumenekoekin. Helburu hori lortzea POko erkidegoa bera estrategia-aliatu bezala integratuz bakarrik egin daiteke negozio-ereduaren sorkidetzaren prozesuan. Hartara, POko negozio sarkariak funtsezko hiru elementutatik abiatu eratzten dira, zeinak elkarrekin harremanetan jarri eta elkar indartzen baitute, hala nola sorkidetzaren eta lankidetzaren, berrikuntzaren eta iraunkortasuna.

Ondoren, euskal ehun sozioenpresarialaren ezaugarriak laburbilduko ditugu osagai horiekiko eta nola eragiten duten

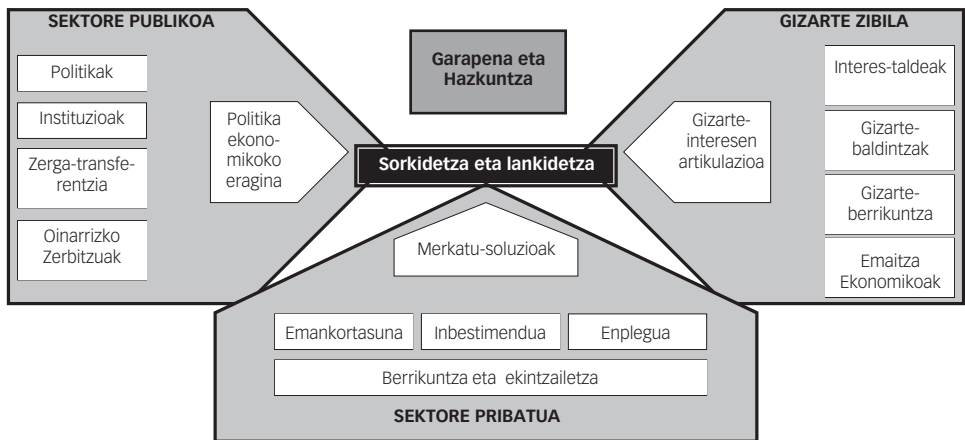
sorkidetza eta lankidetza, berrikuntza eta iraunkortasuneko estrategiak hartzen POaren esparruan.

SORKIDETZA ETA LANKIDETZA

- POko merkatuen konplexutasunak eta ezjakintasunak beharrezko egiten du tokiko jarduleekin itunak egitea negozio sarkarien sorkidetza errazten dutenak, enpresaren beraren ahalmenak berak testuinguruarenarekin konbinatuz. Horrek eragile publiko eta sozialen ahalmenak eta funtzioak halako moldean integratzea eskatzen du, non hazte- eta garatze-agertoki bat sortuko den (ikus 5.1 Irudia). Eredu horren bereizgarritasuna sektore pribatuko kokapenean dago, zeina bihurtzen baita jarduera haien katalizagailu eta koordinagailu.

5.1 Irudia. Jarduleak negozio sarkarien lankidetza- eta sorkidetza-prozesuetan.

Iturria. Geuk landua.



- Euskal Herriaren esparruan, enpresa-lankidetzako tradizioa, itun publiko-pribatuak eta Euskal Herriko sustrai kooperatibista eta elkartzaleak ezaugarri berekia da aldekoa dena itun eta lankidetza-harreman horiek itxuratzeke. Orobat, euskal zuzendariak barruti sozialarekin, lurraldearekin eta pertsonekin lotzeak harremanetarako gaitasun handiago

bat eskaintzen du diru-sarrera baxuko sektoreetan lanean diharduten tokiko ekintzaileekin.

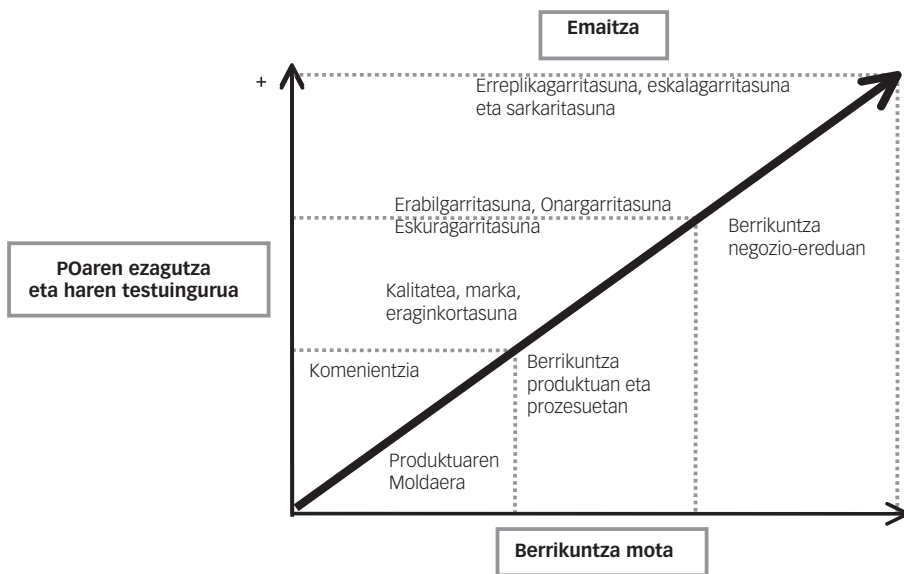
- Lankidetzeta-harreman eta sorkidetzeta-prozesu horiek finkatzea POan ekimenak garatzeko identifikatu diren hesiak gainditzea ahalbidetzen duen bide bat da, hala nola ohiturei buruzko ezagutza-urritasuna, diru-sarrera baxuko biztanleriaren beharrak eta nahiak, testuinguru horretan aritzeko enpresaren legitimitate falta edo negozio-eredutan berritzeko zailtasuna.

BERRIKUNTZA

- Txosten honetan berretsi den emaitza bat da POko pertsonak, erkidegoak eta erakundeak kontuan hartzea berrikuntzaren eragile nagusizat testuinguru honetan. Beraz, hain zuzen ere sorkidetzeta-prozesuak dira berrikuntza elikatzen dutenak eta ekimenen iraunkortasunari mesede egiten diotenak. Horrek esan nahi du berrikuntza eskaritik datorrela, ez eskaintzatik. 5.2 Irudian ikus daiteke POko berrikuntza mota desberdinek duten garrantzia eta, haren testuingurua zenbat eta gehiago ezagutu, nola sortzen diren berrikuntzak ez produktu eta prozesuan bakarrik, baizik eta negozio-ereduan bertan ere bai.

5.2 Irudia. Berrikuntza-aldiak piramidearen oinarrian

Iturria: Geuk landua



- Euskal gizartea berritzailea eta ekintzailea da genetikoki, baina ikusi dugu POaren segmentua ez dagoela oraindik enpresa-sektorearen berrikuntza-lehentasunetan. Neurri handi batean, Euskal Herriaren gaitasun teknologiko handiari zor zaio hori, izan ere, gehiago begiratzen die merkatu garatuetarako balio erantsi handiko produktuei. Horregatik, erronka nagusietako bat datza enpresa-jarduera berriak garatzera zuzenduriko berrikuntzak garatzean, eta horrek, bestalde, inbestimenduak eskatuko ditu gizarte-ikerketan eta ahalegin handiak negozio-ereduak berritzen.
- 2010-2013 Enpresa Lehiakortasun Planak eta 2010 Zientzia, Teknologia eta Berrikuntzako Planak frogatzen dute Eusko Jaurlaritzak sustatutako aldaketak berrikuntza lehiakortasun ekonomikoko lanabes bezala kokatzen duela, sarkaritasun iraunkorreko alderdiak integratuz gainera, ingurumen-oreka, eko-berrikuntzaren bitartez kontuan hartuz, eta gizarte-garapena, berritze-garapeneko prozesuen bitartez. Politika horiek, beraz, zimendu

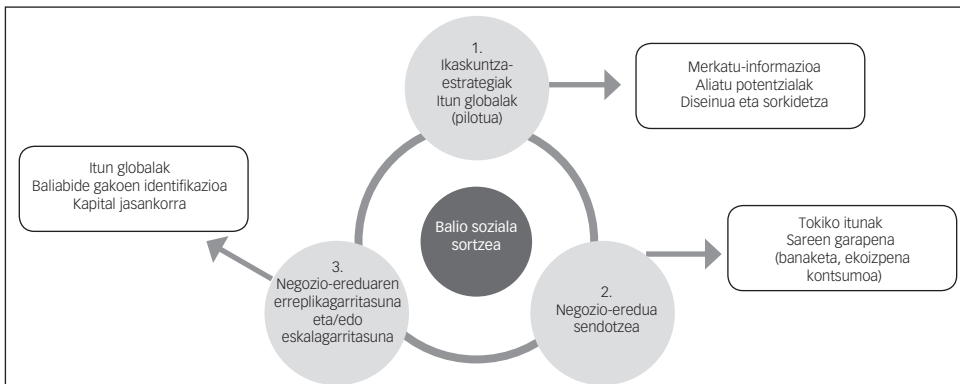
sendoak dira haien gainean POan negozio eskusiboen berrikuntza sustatzeko.

IRAUNKORTASUNA

- POko proiektuak aurrez aurre daukaten erronka nagusietako bat da erraz erreplikagarriak edo eskalagarriak izatea beren iraunkortasuna segurtatzeko. Orobat, negozioaren osagai sozial eta ingurumenekoak erroturik daudela bere kontzepzioan eta haren indar eragile nagusi bezala jokatzeko dutela.
- Nahiz eta «errezeta bakar» bat ez izan enpresa guztientzat balio duenik, POko iraunkortasunak eskatzen du hiru alditan oinarrituriko hezkuntza-logika mailakatua: aurrena ikaste-estrategiak garatzen dira, merkatuaren informazioa lortzea ahalbidetzen duten proiektu pilotuen bidez eta sorkidetzaprozesuak hastea tokiko jarduleekin; gerora, negozio-eredua abiarazte-prozesua hasten da tokiko jarduleekin itunak egitearen eta banaketa-, ekoizpen edo kontsumo-sareak sortzearen bitartez; azkenik, eredia eskalatzera eta erreplikatzera jotzen da, eta alderdi horretarako garrantzitsua da ereduaren baliabide gakoak identifikatu izana, kapital jasankorraren finantzatze-iturrietarako sarbidea izatea eta jarduleekin globalekin itunak egitea (ikus 5.3 Irudia).

5.3 Irudia. Iraunkortasun-estrategiak piramidearen oinarrian.

Iturria: Geuk landua.



Euskal ekonomiaren testuinguruan ikusten dugu enpresa askotan nagusi den «enpresa-ideologiak» kontzepzio sozial handiko enpresa-proposamenak artikulatzea indartzen duela. Orobat, bada enpresa sozialen kopuru esanguratsu bat nazioarteko proiektioarekin POan negozio sarkariak ezartzeko jarraibide-eredu bihur litekeena. Logikoki, ekimen horiek beste enpresa mota batzuetara ere heda daitezke, ETE berritzaile bezala, zeinek garatuko baitituzte soluzio teknologikoak, erronka sozialei edo ingurumen-arazoei erantzuna emango dietenak, edo enpresa handi eta multinazionalak erantzukizun sozial korporatiboko programa integratuekin beren estrategian eta garabideko herrialdeetan aritzeko bokazioarekin.

5.2. BERRIKUNTZA-AHALMEN HANDIENKO SEKTOREAK ETA ERREGIOAK PIRAMIDEAREN OINARRIAN

Batez ere kontuan izan behar dira izaera kualitatiboko eta lagin mugatuko azterlan esploratzaile batek berezkoak dituen mugak, kontsultatutako iturri desberdinen artean emaitza kontsistenteak lortu dira eta izaera kuantitatiboko datuek kontrastatuak. Horretara, determinatu ahal izan dugu zenbait sektore eta erregiotako POan dagoen berrikuntza-ahalmenaren maila desberdina. Analisi hori 5.1 Taulan dago jasota. Ondoren, diagnostiko horren puntu garrantzitsuenak nabarmenduko ditugu.

- POan negozioak garatzeko bi faktore behar dira nagusiki: berrikuntza-gaitasuna eta nazioartekotze-nahia (eta hirugarren faktore gako bat: borondate pertsonala). Txosten honetan aztertutako azpi sektoreetan –osasuna, energia, ingurumena, janaria, hezkuntza, EKTak eta etxebizitza–, bai Euskal Herriko testuinguru ekonomikoaren barruan duten pisu espezifikoarengatik edo I+G-eko ahalmenarengatik, nahiko argudio aurkitzen ditugu POan jardutea zuribidetzeko.
- Euskal ekonomia tradizionalen pisu handiena duten jardueren barruan, energia, janaria eta ura, eta saneamendua sektoreek aurkezten dute aldeko jarrera bat POan ekimenak garatzeko. Zerbitzu-sektoreetan, arlo nabarmenenak

osasunari, hezkuntzari eta telekomunikazioei lotutako jardueretan daude.

- Euskal ekonomiaren sektore tradizionalak eta I+G-ean intentsiboak, hala nola metalurgia, metalezko artikulua, makineria edo garraioa ez dira a priori aldekoegiak POan ekimeni ekiteko kapital-inbestimendu handiekiko mendekotasun nabaria ditelako. Kasu batzuk bakarrik salbuetsi ahal izango lirarteke, zeinetan sektore haietako teknologiak POra erraz moldatzekoak izan baitatezke.
- Osasun-, energia- eta ingurumen-sektoreak dira balioespen handiena lortu dutenak kontsultatutako adituen aldetik POko sektore-berrikuntzaren ahalmena kontuan hartzerakoan. Horiek guztiak dute euskarrizko ehun ekonomiko, zientifiko eta enpresariala, nahiko sendoa Euskal Herrian POan jarduerak burutu ahal izateko. Haien artean, energia-sektoreak du pisu handiena ekonomian eta nazioartekotze-maila handiena. Orobat, interes eta ahalmen handia dago energia-zerbitzu berriztagarrien eskaintza CO₂ igortzeak murriztearekin lotuko dituzten ekimenak garatzean. Osasun- eta ingurumen-sektoreak ere intentsiboak dira I+Gean, nahiz eta haien nazioarteko kokapena hauskorragoa izan. Gainera, energia- eta ingurumen-sektoreak (bai eta IKTenak ere) klusterrak dituzte berrikuntza- eta nazioartekotze-programak sustatzen dituztenak antolaera horiek lanabes ona direlarik POan proiektuak artikulatzeko.
- Txosten honetan aurkeztutako lau sektoreetan –janaria, hezkuntza, IKTak eta etxebizitza–, halaber ahalmen handia identifikatzen dugu POan jarduteko, bai esparru ekonomikoan duen pisu espezifikorengatik, I+Geko inbestimenduarengatik, nola gastuaren proportzioan hala eskaintako pertsonalean. Janaria da industriako seigarren sektorea salmenta garbier terminoetan baina, gaur egun, hark kanpo-sektorean duen papera, nola inbestimenduaren hala esportazioaren mailan, bigarren garrantziko da. Eraikuntzak, bestalde, garrantzi handikoa izaten jarraitzen du, kontuan hartzen bada 2009an artean hirugarren azpisektorea zela BPGean. Krisi ekonomikoaren gaurko testuinguruan,

POak alternatiba berri bat eskain diezaioke zailtasun larriak bizi izaten ari den sektore horri, nahiz eta berritze- eta nazioartekotze-ahalegin handi samarra eskatuko liokeen. Azkenik, hezkuntza aukera sendoa da, kontuan hartzen bada, POko herrialdeetan pertsonal kualifikatuaren gabezia dutela beren industrietarako, eta hori Euskal Herriaren kasuan prestigio aitortuko lanbide-heziketako zentroek indarrez bultzatu dute.

- Badira eskari handi bat eta aukerak POan zazpi sektore horiekin loturik, izan ere ase gabeko behar asko baitago janaria, energia, osasuna, hezkuntza, etxebizitza, ura, komunikazioa, etab. barrutietan. Janari-sektoreak dauka, alde handiarekin, merkatu-dimentsio handiena, ia 3 bilioi dolar (ep), zeren eta POko gastu-proporzioaren parte handiena jateko izaten baita. Energia, etxebizitza eta osasuna dira tamainaz hurrengo merkatuak, 400 mila milioi baino gehiagorekin, 300 mila milioi eta 158,4 mila milioi dolarrekin (ep) hurrenez hurren. Telekomunikazioen merkatuak merkatu-dimentsio txikiagoa du (51 mila milioi, ep), nahiz eta dinamismo eta hazkuntza handiena aurkezten duena izan. Ingurumen-sektorerako uraren eta saneamenduaren datuak bakarrik ditugu eskura (20,1 mila milioi, ep) nahiz eta hondakin-kudeaketak xurgatzen duen garabideko herrialdeetako udal-aurrekontu gehienak.
- Euskal ekonomiaren nazioarteko kokapena oso kontzentratu dago eurogunean eta gainerako herrialde garatuetan. Esportazioak eta zuzeneko inbestimendu atzerritarrak (ZIA) goraka datozen eta garabidean dauden herrialdeetara 2004-2009 denboraldian esportazioen guztizkotik eta ZIAren %12 eta %17 izan dira hurrenez hurren. Kontuan harturik hazkuntza handieneko poloak ekonomia horietan daudela, desberdintzea eta herrialde horietan sartzea POko ekimenen bitartez orainaldiko eta etorkizuneko estrategia bat da.
- Mexikok, Brasilek eta Indiak lortu dute balioespen handiena, kontsultatutako adituen aldetik, POan ekimenak burutzeko ahalmen handiena duten herrialdeak balioesterakoan.

Mexiko eta Brasilen kasuan, gainera, goraka datozen ekonomiak dira eta haiekin dagoeneko Euskal Herriak harreman ekonomiko sendoa du. Mexiko goraka datorren lehen herrialdea eta euskal esportazioen hartzailea da eta Brasil laugarrena. Herrialde horiek Euskal Herriaren ZIAren hartzaile diren bost lehen herrialdeen artean kokatzen dira. Era berean, kidesun historikoak eta kulturazkoak daude bi herrialdeekin, Mexikorekin batik bat. Indiaren kasuan, nahiz eta euskal esportazioaren xede den garabideko lehen 10 ekonomien artean aurkitu, merkataritza-harremana eta kultura-kidesuna txikiagoa da. Guztiarekin ere, POko merkaturan duen bolumena, merkatu-egiturak eta hazkuntza ekonomikoko tasak kontuan hartuta estrategia-interes handiko herrialdeetat jotzen da kontinente asiarraren barruan.

- Hiru herrialde horietaz harago, halaber ahalmen handia detektatu da beste herrialde talde batean ere eta gehienak Latinoamerikan daude. Zehatz esateko, Txile, Peru, Kolonbia, Ekuador eta Urugai dira. Haietako batzuetan, Txilen esterako, dagoeneko badira negozio sarkarien lehen ekimen hasierako batzuk euskal enpresa eta kooperatiben aldetik. Amerikar kontinentetik kanpora, Txinan Asiako beste erraldoi handian ere nabari da ahalmena, bai eta Marokon eta Angolan, afrikar kontinentean.

5.1 Taula. Euskal ekonomiaren POko berritze-ahalmenaren matriza sektore eta erregion araberak.

Sector / País	Mexiko	Brasil	India	Beste batzuk Latino- amerika*	Txina	Maroko eta Angola	Magreb eta Ipar Afrika	Ekialdeko Europa	Saharaz azpiko- Afrika	Asiaren hego- ekialdea	Erdiko Asia
Sektorea / Herrialdea											
Osasuna											
Energia											
Ingurumena											
Janaria											
Hezkuntza											
EKT											
Etebizitza											
Nekazaritza + arrantza											
Garraioa, logistika											
Finantza-zerbitzuak											
Homidura-ondasunak											
Biodibertsitatea											
Biomedikuntza											
Makina-erreminta											

*Beste batzuk, Latinoamerikak Txile, Peru, Kolonbia, Ekuador eta Urugai esan nahi du.

Iturria: Geuk landua.



Ahalmen oso handia

Ahalmen handia

Ahalmen neurizkoa

5.3. GOMENDIOAK

Egindako analisiak erakusten du euskal ekonomiaren kokapenak POko merkatuetan hobetze-ahalmen handia duela. Nahiz eta bereizgarri batzuk eta berrikuntza sozialari laguntzeko egitura eraginkorrak izan, ahalegin eta aldaketa sail bat behar da barruti desberdinetatik POan Euskal enpresarien presentzia sustatzeko. Ondoren oinarritzko zenbait gomendio zehaztuko ditugu gai honen garrantziaz interesa bultzatzeko ehun sozial eta enpresarialaren artean.

1. POari buruzko pertzepzioa-aldaketa sustatu prestakuntza eta heziketaren bitartez.

Buruko hesiak dira zailtasun nagusietako batzuk errenta baxuko segmentuetan enpresa-ekimenak burutzeko. Pertzepzio zabala dago segmentu hori ez dela enpresa-helburu eta itzulera ekonomikoa ez dela argia. Hori, neurri handi batean merkatuaren eta bezero ahalmenaren eta haren beharren ezjakintasunari zor zaio, eta horrek bistakoa denez negozio-aukerei buruzko ezjakintasuna sortzen du. Aldaketa lehen eta handienak prestakuntza eta heziketatik etorri behar du, negozioak eta aukerak ulertzeko era berri bat bezala sektore honetan. Erakundeek eta unibertsitateek oinarritzko papera dute alderdi hori garatzen.

Hautemate hori aldarazteko eta negozio sarkarien ahalmena erakusteko POan honako ekintzok proposatzen dira:

- Gizarteratze-jardunaldiak eta prestakuntza espezializatuko programak egitea Euskadiko merkataritza-ganberetan, berrikuntza eta ezagutzaren kudeaketarekin zerikusia duten zentroetan, POko berrikuntza sozialaz eta negozio sarkariez.
- POrekin lotura duten prestakuntza- eta ikerketa-zentroekin laguntza espezifikoaren lerroak ezartzea eta itunak egitea, eremu horretan ikerketa eta garapena burutzeko.
- Sektore arteko estrategia-gogoetak sustatzea POko negozio-aukerei buruz. Euskal Herriko gaitasunak eta ahalmenak negozio diferentzial eta sarkariko eredu berri bati txertatzeko ahalmena analizatzea, zeinek aseko baititu piramidearen oinarriko beharrak kalitate-ingurune batean.

- ETEen eta erakunde publikoen eta pribatu espezializatu artean jardunbide hobeen truke-saioak antolatzea esparru horretan.
- POari eta negozio sarkariei buruz prestakuntza espezifikoko planak integratzea unibertsitate-kurrikuluan.
- POko negozio sarkarien kasu praktikoen datu-base bat sortzea LGEEko enpresa handien eta ETEna, zeinek argibideak emango dituzten merkatu horretan sartzeko estrategia desberdinen gainean.

2. POaren merkatuaren eta testuinguru sozialaren informazioa hobetzea.

Piramidearen oinarriko biztanleria hobeki ezagutzeak erraztu egiten du haren beharrak identifikatzea eta mesede egiten die berrikuntza-prozesuei negozio-aukeren sorkidetzan aritzeko. Gainera, piramidearen oinarriko sarbideak azpiegitura egokiak eskatzen ditu lurra hartzeko eta negozioak garatzeko enpresak abian jarri nahi duen herrialdean edo gunean. Barruti horretan burutu daitezkeen ekintzetako batzuk hauek dira:

- Tokian bertan esploratze- eta murgiltze-bidaia egitea lehen eskutik ezagutzeko erakunde espezializatuen bitartez POko beharrak eta *in situ* behatzea negozio-ereduen zabaltzea.
- Herrialdeko POaren idiosinkrasia ezagutzen duten eta jatorrizko beren herrialdeetan ekimen horien sustatzaile eta enbaxadari izan daitezkeen etorkinekin garakidetzak-ekintzak sustatzea.
- Zuzeneko berrikuntzako prozesuak finkatzea POan beharrak eta merkatu-aukerak identifikatuko dituzten «antenen» bidez. Formula bat izango litzateke iraupen luzeko egonaldiak finantzatzea (6 hilabete, urtebete) «POko bekadunena», beren praktikak hautatutako entitateetan garatuz (enpresak, enpresa-ganerak, hiruraren sektoreko erakundeak). PO bekadunak Euskal administrazio publikoek (Eusko Jaurlaritza) eta enpresek edo entitate interesatuek elkarrekin finantzaturik leudeke.
- «Lur hartze-egiturak» garatzea tokiko egitura fidagarriekin itunak egitea, zeinek lurraldeko errealitatea ezagutzeaz

gainera, topagune izango baitira euskal enpresaren eta tokiko ekintzaileen artean.

3. Politika eta ekintza berriak sustatzea gobernu mailan.

Aurreko barrutietan sektore publikoak dituen ekintzez eta ardurez gainera –sentiberatzea, hezkuntza, sustapena, etab.– piramidearen oinarrian inbestitzearen aldekoa den giroa sortzeko beharrezkotzat jotzen diren politika zehatz batzuk hauek dira:

- Pizgarrien eskema bat definitu eta finkatzea kanpo-sustapen eta -inbestimendurako inplikaturako jardule bakoitzarekin adostutako eta lanerako hautatu diren garabideko herrialdeekin koordinaturako politika publiko baten bitartez.
- Lankidetzeta-programak definitzea Euskal Herriko SPRIren eta berrikuntza eta enpresa-lehiakortasunaren eragile sustatzaileen artean beste herrialde batzuetako ordezkari zetan pertsonak prestatzeko POko segmentuan nazioartekotzeari eta esportazioari laguntzeko. Orobat, pertsona horiek esku har lezaketek prestatu eta pentsaera-aldaketako saioetan euskal enpresen nazioartekotze-prozesuei ekiterakoan.
- Laguntza eta sentiberatze-politikak eta programak bultzatu, berrikuntzaren esparru orokorraren barruan, jarduerabarruti horretako erakunde arduradunen ekintzak indartzu, Zientzia, Teknologia eta Berrikuntzaren Euskal Kontseilutik Innobasqueraino.
- Politika garapenerako sektore pribatuko ekimenak sustatzea berrorientatu POan integratuz eta negozio mota horren eragina ebaluatuz.
- Euskal Herriko teknologia-zentroetan, herrialdeko berrikuntza-sendotasun nagusietako bat integratu, produktuak, teknologiak eta kudeaketa-sistemak garatzera bideraturako ekintza-lerroak POko beren estrategia-planetan. Halaber, lankidetzeta-hitzarmenak finka litezke PO programak garatzen dituzten herrialdeetako teknologia-zentroekin.
- Laguntza-programak eta zerga-pizgarriak sortzea POan dauden eskariei eta beharrei ekingo dieten teknologia-

zentroetako ikertze- eta garatze-ekimenak merkatu haietan enpresa-ekimen bihur daitezten.

- Inbestimendua bultzatu POan inbestimendu-funtsetarako eta arrisku-kapitalerako sarbidea erraztuz, erakunde aldeaniztunena edo erakunde finantzario espezializatuena, zeinek gaur egun baliabideak edo produktu espezifikokoak baitituzte merkatu haietan proiektuak finantzatzeko.
- Giro arautzaile aldeko bat sortzea inbestimendu-funts sozialak sortzeko hasierako finantzatze-bermeak eskaintzeko baldintza onetan (kapital jasankor eta malgua) POan negozioak garatzeko.
- Inbestimendu publikoak sustatzea merkatuaren mugapenak konpontzeko (adibidez, azpiegitura falta, prestakuntza falta, etab.), zeinek mugatzen baitute jarduera pribatua eta ezinezko bihurtzen baitute pobrezia gidatzen duten soka etengabeak suntsitzea.

1 Eranskina

Piramidearen oinarriko negozio sarkarien nazioarteko adibide praktikoak

Enpresa:	Essilor
Herritartasuna:	Frantzia
Fakturazioa:	3.070 milioi € (2008)
Enpleguak:	34.320 (31/12/2008)
Sector:	Osasuna
Jarduera:	Ukipen-lenteen salmenta

Essilor frantses-enpresa da ikusmen-urritasunak zuzentzeko lente optikoak diseinatu, fabrikatu eta merkaturatzen dituena. Indiako haren jardueren ezaugarria da nagusiki sektore arteko itunak eta berrikuntza-maila altua erabiltzea negozio-ereduan baliabide baxuko biztanleriaren sarrera-hesiak gainditzeko.

Mundu-mailan, Essilor-ek lenteak fabrikatzeko hamalau planta ditu geografia-erregio batean baino gehiagotan eta 293 preskripzio-laborategi, haietako 35 Indian. Laborategi eta planta horiek beren produktuak saltzen diren herrialdeetan finkatu dira espezifikoki, uste baitu horrek aukera ematen diola konpainiari fabrikatze-kostuak gutxitzeko eta horregatik prezio lehiakorrago finkatzeko bere produktuentzat. Ehuneko 30 inguruko mundu-merkatuaren balio-zatiarekin, enpresa hau mundu-mailako liderra da bere sektorean.

Piramidearen Oinarriko Jarduera

Essilor-en estrategia-helburua da mundu-merkatuaren batez-besteko bere kuota mantentzea, gutxienez, lanean diharduen herrialde bakoitzean. Enpresak India –eta Asia oro har– hazkuntza-motortzat hartzen du. 2007an, Asiak Essilor-en salmenten %30 hartzen zuen bolumenean eta %9 balioan.

Essilor Indian sartu zenean, 1998an, enpresak merkaturatze bere estrategia tradizionala abiarazi zuen: fabrikatzaile desberdinengandik lenteak eskuratzen zituzten tokiko denda optikoen bitartez bere produktuen gama oso merkaturatzea. Hala ere, optikak hiriguneetan daude eta Indiako biztanleriaren klase ertain eta altura bakarrik iristen ziren.

Nahiz eta mugatze horrek ez eragotzi bere salmentak haztea (urteko %35ko tasan hazten dira) 2000 hamarkadaren hasieran Essilor-ek erabaki zuen landaguneei zerbitzatzeko banaketa-

kanal berriak sortzea hasi beharreko estrategia-mugimendua zela. Izatez, horrek aukera emango zuen herrialdeko biztanleriaren POko beharrei kontu egiteko.

Essilor ohartu zen landaguneko Indian ikusmena zaintzeko zerbitzu egokirik ez izateak betaurrekoen hutsaren hurrengo erabilera ekarri zuela. Lente zuzentzaileen erabilera ezaren ondorioak erabakigarriak dira. Ikusmen-arazoarengatik, emankortasuna gutxitu egiten da eta eskola-porrota gehitu egiten da. Muturreko kasuetan, pertsona asko itsutu egiten dira eta pobreziazko soka etengabe harrapatu geratzen dira.

Arrazoi batek baino gehiagok zailtzen du landako biztanleriak betaurrekoak erostea: ikusmen-test bat pasatzeko hiriko ospitale bateraino joan behar izatea; edo finantza-baliabideen gabezia.

Negozio-eredua

Essilor-en negozio-eredua oso kostu baxuko ekoizpen-kate batean eta «Mobile Refraction Van Project» (MRVP) deituriko unitate mugikorrek erabiltzen dituen banatze-estrategia berritzaile batean sostengatzen da. MRVP baten osagaiak dira furgoneta bat, kasu sinple samarrak diagnostikatzeko beharrezko tresnaz hornitua, lente zuzentzaileen stock bat, monturak, lente-ertzak, montaketa-lanabesak eta lau pertsonako talde bat: txoferra, laguntzaile oftalmologiko bat, salmenta-pertsona bat eta ordutegiak eta bisita-agenda planifikatzen duen pertsona bat.

Konpainiaren negozio-eredua landaguneko Indiaren POko erkidegoen ezaugarri espezifiko batzuen oinarriaren gainean garatu da, eta honetara laburbil daiteke:

- Landa-marketingeko eremu bat sortzea POari kontu egiteko.
- Essilor-en helburua den biztanleriaren %78k adierazi zuten ez zutela erosten lenterik zerbitzu oftalmologikorako sarbiderik ez zutelako eta hogeik bakarrik betaurrekoak ezin zituztelako ordaindu. Emaizta horiek erakutsi zioten konpainiari sarbidea eta eskuragarritasuna produktuaren kostua baino oraindik garrantzitsuagoa zela. Beraz, Essilor-ek bere planteamendu tradizionala aldatzea erabaki zuen eta MRVP optika balira bezala ideiatu zituen. Hori landaguneetako esperientzia

zuten bi ospitale oftalmologikorekin ituna egiteari esker izan zen, haiekin eskaintzen baitute diagnostiko-zerbitzua telemedikuntza erabiliz: Aravind Eye Hospital eta Sankara Nethralaya.

- 2006an, Indiako biztanleriaren %75,6 pobrezia-lerroaren azpitik bizi zen (2 dolar egunean/ 1,35 euro egunean). 2008an, gama baxuko betaurrekoak 200 rupia (2,9 euro) eta 1.000 rupia (14,6 euro) zeuden Indiako hirieran. Betaurrekoek *per se* zuten prezioa ez zen arazo nagusia landako biztanleriarentzat. Gastua garestitu egiten zen, ia bikoiztu, hiriguneetara garraiatzeak zituen kostuengatik, oftalmologoari bisita egiteak eta egun bateko diru-sarrerak galtzeak. Essilor-en negozio-eredua oinarritu zen ikustean gastu haiek erdira ekar zitezkeela doako ikusmen-test baten bitartez eta *in situ* betaurrekoak eskaintzearekin, enpresak lenteak oso kostu baxuan eskaini ahal izateaz gainera.
- Betaurrekoak erabiltzearen garrantziari buruzko heziketa, batez ere haurrengan (bazegoen erresistentzia halako bat pentsatzeari haurrek betaurrekoak erabiltzen bazituzten desberdinak zirela onartzea izango zela) produktuaren onargarritasun handiagorako.

Emaitzak

Essilor-en negozio-ereduak POko diru-sarrerak sortzen ditu betaurrekoak *in situ* saltzeagatik eta babesletzengatik. Babesleek begien arretarako kanpainak laguntzen dituzte eta, horren truke, haien erakundeen izenak agerian jartzen dira zenbait pankartatan. Essilor-en montura baten kostua aldakorra da: 30 rupiatik (0,43 euro) 125 rupiara (1,8 euro), betaurreko pare bat aldatu egiten da 80 rupiatik (1,2 euro) 150 rupiara (2,2 euro). Betaurrekoak kostatzen dira 150 rupiatik (2,2euro) 350 rupiaraino (5 euro). Mozkin-tasa aldatu egiten da %30tik 35era, lenteen eta markoen konbinazioaren arabera. Argi zegoen Essilor-entzat enpresak ez zituela mozkin handiak lortuko POko merkatu indiarrean epe laburrera. Hala eta guztiz ere, merkatu-kuota garrantzitsu bat eskuratzea etorkizun handiko estrategia dela dirudi epe luzera. Proiektu pilotuaren hiru urteetan, pazienteen %50ek hartu

zituzten aginduak. Horietatik, gutxi gorabehera % 40k erosi zituen betaurrekoak.

Balio soziala sortzea: begiak zaintzea auzi arazotsua da Indian, eta afekzio errefraktiboak ez dira osasun publikoaren arazo nazionalizat hartzen. Ildo horretatik, Essilor-eko zuzendariak ikusten dute landa-biztanleria kontsumo-merkatu birjina bezala, enpresari hazten lagundu ez ezik Essilor-i aukera ematen diona Indiako osasunaren behar garrantzitsu bati, ikusmen-urritasunari aurre egitea.

2006ko ekainaren eta 2008ko apirilaren artean, Essilor-en ekipoak 755 herrirka bisitatu ditu, 64.882 pazienteri ikusmen-ebaluazioak egin dizkie, 41.813 errezeta agindu ditu eta 8.681 marko eta 17.362 lente saldu ditu.

Gainera, konpainia eragiten arida Indiako diru-sarrerara baxuko pertsonen jarrera aldatzeko, zeren eta orain proaktiboagoak baitira beren ikusmen-urritasunez arduratzerakoan.

Ingurumen-balioa sortzea: Nahiz eta ibilgailua erabiltzea berotegi efektua duten gasen sortzailea izan, Essilor-ek neurri sorta bat hartu du eragin hori gutxitzeko: Euro III igortze-arauak betetzen dituzten ibilgailuen erabilera; eco-friendly aire girotuaren erabilera; Petrolioaren Gas Likidotuaren (PGL) erabilera aukera hobetsi bezala energia-generadoreak elikatzeko eta igortze-mailak gutxitzeko eta ingurumen-kudeaketaren sistemak abiaraztea lenteak leuntzean eratorritako hondakinen trataerarengatik.

Enpresa:	Narayana Hrudayalaya (NH)
Herritartasuna:	India
Fakaturazioa:	E/E
Enplegatuak:	E/E
Sektorea:	Osasuna
Jarduera:	Gaixotasun koronarioen sendabidea

Piramidearen Oinarriko Jarduera

India, nahiz eta goraka ari den potentzia izan, osasun-azpiegitura eta -zerbitzuen indize oso eskasak ageri ditu 1.000 milioi pertsonaren beharrak estaltzeko, batez ere pobrezia-atalasearen azpitik bizi diren milioika gizabanakoen eta familienak. Talde horiek nekez izaten dute sarbiderik osasun zerbitzuetara eta ezin dituzte oraindu sendabide eta arreta konplexuak. Adibidez, Indiak mediku bat eta 1,1 ospitale-ohere baino gutxiago ditu 1.000 biztanleko, eta kopuru horiek nazioarteko estandarren oso azpitik daude.

Testuinguru horretan, eta ahalik eta pertsona gehienei, batez ere ekonomikoki ahulenei osasuna irisgarri egiteko asmoarekin jaio zen Narayana Hrudayalaya (NH), gaixotasun koronarioetan espezializatua. NHren ezaugarria da hain zuzen ere zerbitzu irisgarriak eskaintzea bihotzaren medikuntzan, beti konplexutasun handiari eta kostuari lotuan, eta aldi berean errentagarritasunik hoberenetako bat eskaintzen du industriaren kapitalaren gainean.

Negozio-eredua

NH ospitaleko negozio-eredu sarkaria bi faktoreren gainean oinarritzen da nagusiki. Alde batetik, azpiegituren erabileraren optimizazioan eta, bestetik, bolumen handitako zerbitzuan. Hala, adibidez, bertako kirofano eta osasun-makineria guztia funtzionamenduan dago era ia jarraituan, ospitaleak gauko kopuru handi bati arreta ematen baitio. NHeko medikuntza-pertsonalak ez du minutu bakar bat ere ematen eginkizun administratiboetan, ezta gaixoa zaintzen, beti kontsultatan eta kirurgietan zentratu baitago. Medikuntzakoak ez diren operazioen gainerakoa pertsonal administratiboaren bitartez koordinatzen da.

NHek artatzen dituen bolumen handiek eta bihotzeko gaixotasunetan espezializatzek kostu-egitura oso eraginkor bat lortzeko aukera ematen diote. Gaixoaren ebaluatze-prozesu baten bitartez, gaixo bakoitzaren ahalbideen neurrira finkatzen dira ordainketak eta tarifak. Gaixoen %3 aske geratzen dira ordainketa orotatik.

Gainera, NH-k praktika berritzaileenak ditu bere baitan eta bere zerbitzuak hedatu egiten ditu medikuntza-arretako unitate mugikorrekin, medikuntza-aseguruekin, telemedikuntzarekin, etab.

Emaitzak

Emaitzak argiak eta begi-bistakoak dira. %20ko tartearekin EBITekiko (herrialdeko bigarren ospitale hoberenak %16 eskaintzen du). NH da zalantzarik gabe paradigma-aldaketaren erreferentea osasun-industrian. Erakusten du nola negozio-eredu on batek lagundu dezakeen osasun-zerbitzuak hedatzen gizarte-egoera ahulenekoen artean.

Hilabete normal batean NH-k ia 10.000 kanpo-kontsulta egiten ditu, 1.600 barneko gaixori ematen die arreta, 480 esku-hartze kirurgiko burutzen ditu eta batez beste 27 kirurgia koronario egiten ditu egunero, nahiz eta 50 egiteko gaitasuna izan. Zerbitzu-maila horiek nekez berdindu daitezke munduko beste edozein alderditako ospitale berean.

Gaur egun NH-ko medikuntza-jardunbideak ez dira gaixotasun koronarioetara bakarrik mugatzen, baizik eta begi-kirurgia, kantzera, ortopedia eta traumatologiara ere hedatzen dira. NHren proiektzioak bere instalazioak Bangalorera zabaltzekoak dira, 5.000 oheraino 15.000 gaixo baino gehiago zaintzeko.

Baliabide gehiago hemen:

<http://www.narayanahospitals.com>

http://www.mediescapes.com/Narayana_Hrudayalaya_Bangalore.html

Enpresa:	PeePoople
Herritasuna:	Suediarra
Fakturazioa:	E/E
Enpleguak:	E/E
Sektorea:	Osasuna
Jarduera:	Higiene pertsonala eta osasungarritasuna

PeePoo garbitasun pertsonalerako poltsak saltzen dituen enpresa bat da herrialde pobreetan osasun-zerbitzuertarako azpiegituren gabeziak eragindako arazoak konpontzeko.

Piramidearen Oinarriko Jarduera

Mexiko Hiriko, Sao Paulo, Nairobi eta munduko beste hiri handietan barrena ibili ondoren, Anders Wilhemson suediar arkitektoak konponbide posible bat aurkitu zuen osasun-sistema egokiaren faltaz sortutako arazoentzat. Anders Wilhemson, Swedish University of Agricultural Science (SLU) eta the Royal Institute of Technology-rekin (KTH) lankidetzan, behin erabiltzeko komun bat diseinatu zuten, Peepoo izenekoa, erabili ondoren ongarri-iturri bihurtu daitezkeena.

Gorozkiak poltsaratzearen ideia Wilhemsoni bururatu zitzaion Nairobiko auzotar pobreengan erroturik zegoen ohitura bat ikusi ondoren (nahiz eta munduko beste alderdi askotan ere ohikoa den), eta azkenean edozein tokitan botatzen den plastikozko poltsa batean gorozkiak ezartzea da.

Peepook erantzun nahi die azpiegitura egokirik ez duten garabideko herrialdeetako milaka pertsonaren osasun-beharrei. Nazio Batuen arabera, 2.600 milioi pertsonak munduan ez dute oinarriko osasun-sistematik sarbiderik. Kopuru horrek munduko biztanleriaren % 40 hartzen du. Horrek behartu egiten ditu toki gutxi asko alduetara jotzera, askotan ibai baten hegira. Giza gorozkiek birusak, bakterioak, eta beste bizkarroi batzuk dituztenez gero, sarri gertatzen da iragaztean urak eta akuiferoak kutsatzea. Hartara, ur kutsatua edatean sortutako gaixotasunengatik, haur bat hiltzen da hamabost segunduoro.

Negozio-eredua

Peepoo produktua garbitasun pertsonaleko poltsa bat da, behin bakarrik erabiltzen dena, giza gorozkiak desinfektatzen dituen obratu ondoren. Hartara, prebenitu egiten du gorozkiek jendegune pobreen ingurunea kutsatzea. Itxura beste edozein plastikozko poltsarena da. Baina bere barruan, 14 bider 38 zentimetroko ontzi malgu honek, zeinen kostuak ez baitu 0,03 dolar gainditzen, urea-geruza mehe bat du gorozkiak eta pixa deskonposatzen dituen eta bere edukia ongarri bihurtzen du. Erabilera bakoitzaren ondoren, poltsa itxi egiten da –gorozkiek berezkoak dituzten usain txarrak eta agente patogenoak pasatzea eragotziz– lurrian kokatzeko, non desagertuko baita erabat urtebeteren buruan.

Peepooren negozio-ereduaren ezaugarriak honako osagaiak dira, haren balio-sortzea gehitzen dutenak:

- Serien sortzeak eta sinpletasunak produktu erabilgarri baten sorrera ahalbidetu dute.
- Peepoo «bottom-up» berrikuntza-eredu bat da. Jendetza pobreei saneamendu-aukera bat eskaintzeaz gainera, enpresak gehitu egin dezake negozioaren errentagarritasuna txangolarrien eta mendigoizaleen kolektiboek saltzearen bitartez.
- Peepook ezabatu egiten du osasun-zerbitzuen eta gorozkien kudeaketan azpiegitura finko eta zaila. Haren izaera malguak balioa saltzearen zirkulua ixteko aukera ematen du.
- Erabili eta gero, Peepoo poltsa ongarri bezala erabil daiteke (poltsaren izaerak egiten du hura gorozkiekin desintegratzea egun gutxitan). Peepoopen erabiltzaileek nekazariei saltzen dizkiete poltsak, eta horrek urritu egiten du poltsaren kostua erabiltzailearentzat eta diru-sarreraren iturri berri bat sortzen du.
- Poltsaren diseinuak gorozkiak kudeatzeko era garbi eta higienikoa eskaintzen du, eta horrek lagundu egiten du zerbitzu horrekin normalean zerikusia duen estigma.
- Duen auto-esterilizatze-funtzioarengatik, Peepook, baita bilketa- edo -ezabaketa-zerbitzurik gabe ere, ez du kutsatzen ingurumena. Uraren eta saneamenduaren arteko lotura tradizionala laburtu egiten da.

Emaitzak

Gaur egun Peepook ekoizpen erdi-eskuzko bat du Nairobin, egunean 6.000 poltsa ekoizteko gaitasunarekin. Saileko lehen ekoizpen luzea 2011n hasteko programatuirik dago, egunean 500.000 poltsako gaitasun handienarekin.

Peepoo testaturik dago baldintza kultural, geografiko eta osasun-ohitura desberdinetako proiektuetan, Kenian, Bangladeshen eta Haitin.

Hala eta guztiz ere, gaur arte ez dago Peepooren datu kuantitatiborik emaitza sozial eta ingurumenekoei buruz, nahiz eta ekonomia sarkariko ezaugarriek frogatzen duten eragin sozial positiboa sortzeko duen ahalmena. Ereduak atea irekitzen dio ekintza berriak sortzeari, zeinek kudeatzen baitute Peepoo poltsak biltzea baliatu ondoren ongarri bezala erabiltzeko.

Ingurumen-emaitzei dagokienez, zuzeneko eragina du ibaietako eta hiriguneetako oinezkoentzako guneeetako kutsadura murrizten.

Informazio gehiago hemen:

www.peepoople.com

Enpresa:	Schneider Electric
Herritartasuna:	Frantsesa
Fakturazioa:	15.800 milioi € (goraka datozen merkatuetatik datozen diru-sarreraren %34)
Enplegatuak:	+ 100.000
Sektorea:	Energia
Jarduera:	Energia-zerbitzuak

POko Jarduera

2006tik, Schneider Electric-ek **BipBop Programa** (Business, Innovation, People at the BoP) abiarazi du. Programak honako osagaiok ditu:

Business – Inbestimendu-funts bat sortzea sektore elektrikoan negozioak garatzeko. Funtsak 3M €ko kapitala du.

Innovation – Banaketa elektrikorako soluzioak garatu eta hedatzea POra.

People – Argindarraren gaian gazteak gaitzea haien lan-barrutirako sarrera errazteko.

Negozio-eredua

Gaur arte programak abiarazitako 22 proiektuetatik gehienak prestatze- eta gaitze-alorrera bideraturik daude. Proiektu nabarmendu batzuk hauek dira:

In-Diya Indian berriki proiektuetako bat da. LED argiztapen-sistema bat eta 5W-ko eguzki-sistema bat da sarerako sarbiderik ez duten landaguneetarako. 400 banatzaile baino gehiagoko sare baten bitartez egiten da banaketa, tarteko dituelarik erakunde mikrofinantzarioak, GKEak eta heziketan espezializatutako ekintzaileak.

Water of the Sun Dakarren (Senegal) dagoen beste proiektu bat da, ura ponpatzeko kit bat eguzki-paneletatik energiarekin eta «variable speed drives»en bitartez optimizatu. Gaur egun oraindik pilotu-aldian dago.

Emaitzak

2011aren amaierarako, Schneider Electric-ek helburu hauek ezarri dizkio bere buruari:

- Energiarako sarbidea eskaintzea; milioi bat familiak izango dute POan Schneider Electric-i esker.
- 10.000 gazte prestatu POan argindarraren barrutian.
- 500 kontratistak POan beren jarduerak sektore elektrikoan abiaraztea.

Informazio gehiago hemen:

<http://www.schneider-electric.com>

Enpresa:	Bridge International Academies
Herritartasuna:	Zenbait inbestitzaile
Fakturazioa:	E/E
Enplegatuak:	100
Sektorea:	Hezkuntza
Jarduera:	Heziketa-zerbitzuen eskaintza frankizia-sareen bitartez

Bridge International Academies eskola pribatuen eta frankiziatan administratuen sare bat da Afrikan, heziketa-sistema berritzaileak erabiltzen dituen heziketa-zerbitzuen optimizazioaren eraginkortasuna bermatzea ahalbidetzen dutenak, kalitateko-heziketa eskuragarri administrazio-eredu dezentralizatu eta eraginkorraren bitartez.

Piramidearen Oinarriko Jarduera

Bridge International-en misioa da, era eskuragarrian eta kalitate-parametroekin, lehen mailako hezkuntzarako sarbidea iraultzea Afrika osoko familia pobreentzat. 2007an, Jay Mimmelman-ek, Shannon May-k eta Frei Phil-ek sorturiko enpresak 2009an zabaldu zituen aurreneko lehen mailako eskola pribatuak, kostu baxuko frankizia-sare batekin eta irabazteko asmoarekin. Haren eskolek goi-kalitateko heziketa eskaintzen dute hilean haur bakoitzeko 4 dolar baino gutxiagoren truke, eskolen administratzaileei era errentagarrian eskoletan jarduteko aukera emanez.

Lehen mailako heziketarako sarbidea funtsezkoa da pertsona bat gizabanako eta gizartearen kide ekoizle bezala garatu dadin. Hala ere, herrialde askotan gobernuek ez dute behar adina baliabide kalitateko heziketa eskaintzeko. Garabideko herrialdeetako haurren eskola-errendimendua hirugarren pertzentilaz azpitik erortzen da herrialde garatuetako haurrekin konparatuta. 75 milioi haur daude mundu guztian eskolara joaten ez direnak. Haur horien %30 Saharaz azpiko Afrikan bizi dira. Eskolara joaten diren haurren artean, bi heren baino gutxiagok bukatzen dute lehen mailako eskola. Herrialde askok sarrarazi dute doako heziketa pertsona pobrenei gizarterako eta heziketarako

sarbidea emateko. Eta, izatez, haur gehiago matrikulatu dira eskolan, baina ematen den heziketaren kalitatea ez da bermatu. Irakasleen gabezia, ikasgela gainjendeztatuak eta irakas-metodo eraginkortasunik gabeak dira Estatuak finantzaturiko heziketak aurrez aurre dituen arazoak.

Afrikako eta beste kontinenteetako garabidean dauden herrialdeen heziketa-sistemen arazo handiena da eskoletako maisuak eta zuzendariak ikasleek lotutako emaitzen erantzule ez izatea. Pizgarri gutxi dago ikaslearen errendimendua hobetu dezaten.

Negozio-eredua

Bridge International heziketa-sistemaren ezaugarria da irakaslearentzat pausoz pausoko agindu zehaztuekin metodologia bat garatu izana. Metodo horrek kalitate handiko irakaspenak ematen ditu, eta haietan ikasleak animatu eta orientatu egiten dira. Heziketa-programa irakurketa, aritmetika eta pentsamendu kritikoa irakasten zentratzen da.

Enpresa honek finantzarioki sostengagarria den heziketa-sistema bat itxuratzea bilatzen du, egunean dolar bat irabazten duten pertsonentzat irisgarria izango dena. Bridge International dagoen auzuneetan, bertakoen per capita errentaren gaurko batezbestekoa egunean 0,72 dolarrekoa da.

Bridge International eredua frankiziatan oinarritzen da. Horrek eredu operatibo eraginkor batera gidatzen du eskola bat sortu eta egikaritzeko, heziketa eta kudeaketa berritzaile batekin osatua.

- Erakunde honek gune pobreetako eskola-zuzendariak «kutxan sartutako eskola» batez hornitzen ditu, eta hura enpresa bat bezala gidatzea ahalbidetzen die.
- Eskolako zuzendaria eta irakasleak inguruko erkidegotik datoz.
- Eskola bakoitza enpresa independente bezala gidaturik dago eta eskolako zuzendariaren soldata helburuek determinatzen dute. Hartara, heziketaren kalitatea gehitzea bilatzen da, maisuak eta zuzendariak ikasleek lortutako emaitzen erantzule eginez.

- Kalitate handiko heziketa bat egiaztatzea nazioarteko erreferentzia eta mailako ebaluazioen bitartez.
- Hazkuntza-eredua organikoa da ikasturte gehiago sortu ahala.

Emaitzak

Bridge International-en ereduaren ezaugarria da eraginkortasun operatiboa, administrazio-dezentralizazioa eta heziketa-sistema berritzaile eta garrantzitsua, eta horrek hazkuntza lasterra ahalbidetu dio, honako emaitza hauetan nabari dena:

- 12 eskola aktibo Nairobiko auzune pobreetan.
- 1.200 haur heziketarako sarbidearekin.
- Bost eskolako talde bat inauguratu zen aldi berean bost hilabete baino gutxiagoan.
- 100 ikasle baino gehiago matrikulatu ziren eskolak ireki ondoko hiru asteetan.
- Bridge International-ek 88 persona erabiltzen ditu, eta haietatik 22 egoitza nagusian aritzen dira eta 66 eskoletan. Haren hazkuntza-planak handinahiak dira eta duen eskala-gaitasun handiarengatik dira.
- 2010aren bukaeran 32 eskola operazional izatea espero dute 10.000 haur heztekoa gaitasunarekin. 2011 bukatzean, 117 eskola 44.000 ikaslerekin.
- Lanpostuak sortzea 660 ikaslerentzat eta 117 eskola-zuzendarientzat.

Enpresa:	Universal Spectacles
Herritartasuna:	Holandarra
Fakaturazioa:	E/E
Enplegatuak:	E/E
Sektorea:	Osasuna
Jarduera:	Ukipen-lenteen salmenta

Universal Spectacles ikusmen-urritasuna duten pertsonentzat lentegintzan aritzen den enpresa da. Produktua oinarritzen da behar dituen dioptriak pazienteak berak autoarautzean, optikari baten esku-hartzerik gabe.

Piramidearen Oinarriko Jarduera

U-specs sortzearen ideia VU medical centre-k (VUmc) hasi zuen Amsterdamen eta gerora optikari talde batek abiarazi zuen. Proiektu hori aldi berean lagundu dute Stichting VU medisch centrum-ek eta D.O.B. Fundazioak.

Munduan milioi erdi bat pertsona baino gehiago daude. Pertsona horietako gehienak diru-sarrera baxuko herrialdeetan bizi dira. Ondorioak izugarriak dira. Pertsona asko itsu geratzen dira eta azkenerako pobrezia soka etengabeetan harrapatuak geratzen dira. Ikusmen-arazoengatik emankortasuna gutxitu egiten da eta eskola-porrota gehitu.

Betaurrekoak dira ikusmen-arazoez duten soluzio errazena. Hala ere, neurtze zuzena sarritan egokitu behar izaten da eta diru-sarrera baxuko pertsonak nekez hartu dezaketen kostua izaten du. U-specs-ek behar horri erantzuna bilatzen dio. U-specs-en lenteek ezaugarri bat dute: errefrakzio-ahalmena aldatu egin daiteke eta hobesten den mailari auto-doitu. Erabiltzaileak aldatu egin dezake maila dioptrikoa 6-3 dioptriara, oftalmologo profesional baten beharrik gabe. U-specs-en lenteek zuzentzea eskaintzen dute ikusmen-urritasunaren dutenen %90 kasuetan.

Negozio-eredua

U-specs ereduaren ezaugarri nagusiak kalitate handiko produktu bat prezio eskuragarrian sortzea, banaketa, eta erabiltzaileei irakasteko metodo argi bat egitea izan dira, betaurreko haiek

optikariaren esku-hartzerik gabe erabiltzeko. Arrazoi horrengatik, balio-sortzearen iturri nagusietako bat aliatu desberdinen esku-hartzea izan da betaurrekoak ekonomiko eta testuingurura moldagarriak egiteko. U-specs lenteek goi-teknologia erabiltzea eta serieko ekoizpena eskatzen dute, eta hori Stichting VU medisch centrum Fonds-i esker egin ahal izan da, ikerketa-, heziketa- eta prestakuntza-proiektuak sustatzen dituen fundazioa baita, pazienteei arreta eskaintze-arloan. Fundazio horrek jarri du produktua garatzeko kapitalaren hazia. Banaketa eragozpen nagusietako bat izanik, D.O.B. Fundazioarekiko itunak ahalbidetu dio U-specs-i tokiko ekintzaileen biratez banatzea. Sistema honek aukera ematen du merkatuan sarmen handia izateko eta konfiantza sortzen die erkidegoei, banatzea eta merkaturatzea sarkariago eta produktua onargarriago eginez.

Emaitzak

2006 urtean zenbait proiektu pilotu hasi ziren Indiako eta Afrikako toki desberdinetan miopiadun hurrekin. Enpresako txostenen arabera, emaitzak etorkizun handikoak dira. Produktua onartua izan da haren diseinu, prezio eta ikusmenean eskaintzen dituen hobetzeengatik. 2008an, 20.000 lente banatu ziren Indiako haurren artean.

Informazio gehiago hemen: <http://www.u-specs.org/>

Enpresa:	EduLoan
Herritartasuna:	Hegoafrika
Fakaturazioa:	E/E
Enplegatuak:	E/E
Sektorea:	Hezkuntza
Jarduera:	Lanbide-heziketaren finantzaziorako sarbidea.

EduLoan 1996an sortu zen bi ekintzailearen ideiatik, zeinek teknikari kualifikatuen premiaren aurrean eta biztanleria

beltzaren ehuneko handi bat heziketarako aukerarik gabe zegoelako, negozio errentagarri bat sortzea erabaki zuten eskaria lan kualifikatuaren eskaintza posible batekin batzeko aukera emango zuena. Horretarako EduLoan hirugarren mailarako bakarrik maileguak ematen zentratzen da, berdin diolarik lanbide-heziketa edo unibertsitariora izatea.

Piramidearen Oinarriko Jarduera

Hegoafrikako *apartheid* hamarkaden emaitzetako bat biztanleria beltz gehienak jasan zuen hezkuntza-bazterkeria izan zen. Ez baitzuten sarbiderik aurrera ateratzeko aukera emango zien heziketa-aukerarik segregazio-erregimen gaingitu eta gero. EduLoan enpresak, produktu finantzario berritzaile baten bitartez, aukera handiagoak eskaintzen dizkie prestakuntza egokiaz jabetzerik ez duten biztanleriaren segmentuei. Sarritan prestakuntza hori ez da doakoa eta haren kostua sartzeko hesi bat da kolektibo askorentzat.

Heziketa-sistema desberdin eta baztertzailer baten ondorioz, biztanleriaren parte handi batek ez du prestakuntza akademiko eta teknikorik, eta alderdi horrek eragina du ekonomian.

Negozio-eredua

EduLoanek Hegoafrikan, heziketa-eremuan izandako esperientzia interes handikoa da zailtasun handiak eta baliabide urriak dituzten talde sozialei bere irismena hedatu nahi dien beste edozein ekimen hezitzailearentzat. Antzeko egoerak eguneroko eran bizi izaten dira garabidean dauden herrialde asktan. Sozialki babes gutxiago duten kolektiboentzat lan-aukera kualifikatu bat lortzea irtenbide bat zian daiteke blokeaturik dauden pobrezien tranpatik irteteko.

EduLoan-en alde handia dago kreditu-aukera ematean talde horiei, zeren eta, oro har, kreditu-erakunde konbentzionalen irismenetik kanpoan izaten baitira.

EduLoanek arretaz aztertzen ditu kreditu-eskaera bakoitzaren soslaiak eta, onartu ondoren, zuzenean arduratzen da erakundeez, matrikula-gastuez, beharrezko material hezigarriaz. Entitatearen eta onuradunaren arteko harremanak, orduan, oso txikiak dira,

zeren eta kreditua itzultzea ere zehar-bidez gertatzen baita, hileroko soldatatiko kenketa baten bitartez.

Ezartzen dituen baldintzak honako hauek dira:

- Onuraduna enplegaturik egotea azken 6 hilabeteetatik.
- Lan-hitzarmen iraunkorra.
- Enplegatzaila prest egotea enplegatuaren soldatatik kenketa bat egiteko.
- Mailegua itzultzeko gaitasuna.

Emaitzak

Negozio-eredu honen bitartez lortutako emaitzak oso onak izan dira. Ez maila ekonomikoan bakarrik fundatzaileentzat, baizik eta maila sozialean, enplegu gehiagorako aukerak eskainiz bereziki halakorik gabe zegoen biztanleriari.

1996an hasi zenetik, EduLoan-ek 400.000 ikasleri baino gehiagori eman dizkie kredituak 140 milioi dolar baino gehiagoko balio batez. 2001-2005 aldian bakarrik, emandako kredituen kopurua bikoiztu egin zen, 31.234tik 59.442ra pasatuz. 2010 urterako itxaropena 100.000 kreditu ematera iristea da.

Baliabide gehiago hemen:

<http://cases.growinginclusivemarkets.org/documents/96>

<http://www.eduloan.co.za>

Enpresa:	Base ECTA (GKE)
Herritartasuna:	Paraguai
Fakturazioa:	E/E
Enplegatuak:	E/E
Sektorea:	Eraikuntza
Jarduera:	Eraikuntza-materialak garatzea

Hezkuntza, Komunikazioa eta Teknologia Alternatiboa Oinarria (Base ECTA Paraguaiko GKE bat da Proiektu Txikien Funtsari dagokiona, landako, hiriko eta erkidego indigena antolatuko oinarria duten erakunde sozialei laguntza ematen diena, paraguayar gizarte osokoa, zeinek pobrezia-baldintzatan bizi direlarik, beren osakideen bizi-kalitatea hobetzea bilatzen baitute era iraunkorrean.

Piramidearen Oinarriko Jarduera

Paraguaik 300.000 etxebizitzaren gabezia du Base ECTA GKEaren arabera. Defizit hori nabariagoa da landaguneetan, non eraikuntzako materialen kostuak handiagoak baitira. Ondorioa da eraikin eskas eta osasungaitzen kopuru handiak egotea.

Eraikuntza tradizioaletarako materialetarako dagoen baliabide-eskasiarengatik, Base ECTAk erabilgarritasun handiagoko eta prezio hobeko material berriekin lan egin zuen. Landare-zuntzak (hasieran landare-belakiak) material termoplastikoekin konbinaturik erabiltzetik etorri zen konponbidea, izan ere oso material egokia baita eraikuntzarako ez ezik bai eta altzarigintzarako ere.

Ikerketak produktu berritzaile bat eman du emaitzat, ekonomikoagoa dena, osasungarritasunean onurak dituena erkidegoentzat eta hiri inguruko eta landako ingurune asko erasaten dituen deforestazioaren aurka laguntzen duena, zeren eta garatutako produktua egurraren zuzeneko ordezkua baita.

Gainera, Caaguazún, proiektuaren jatorrizko erregioan, jarduera ekonomikoak bat-bateko atzerakada izan zuen kotoia erori eta lurzoruak agortu direlako. Landare-belakiak lantzeak biziberritu egin ditu gunehartako nekazaritza-jarduerak. Eraikuntza-materialak lantzeko lehengaia ez dator nekazaritza-

ustiategietatik bakarrik, baizik eta industria hondarrak ere aprobeztatzen dira, prozesatzen duen belakien bolumenaren guztizkoaren %30 osatzen baitu.

Zalantzarik gabe, Paraguain landako eta hiri-inguruko gune askotan bizi duten egoera mundu guztiko herrialde askotan biztanleriek dutenaren parekoa edo hedagarria da. Kalitateko eraikuntza-materialaren eskuragarritasunak, Base ECTAk garatu duena bezalako batek esan nahiko lukeen aukera erkidego behartsuenentzako prezio irisgarriekin, zalantzarik gabe, aurreratze irmoa izango litzateke haien bizi-baldintzak hobetzeko. Base ECTAren jarraibide bizi bat da nola berrikuntza teknologikoa laguntza handia izan daitekeen baliabide gutxiago duten gizarteko geruzentzat.

Emaitzak

Base ECTAk gaur egun material desberdinen gainena probak egiten dihardu eta negozio-plan bat burutze-prozesuan dago produktu berri horretatik sortutako mozkinak ustiatzeko.

Gaur egun Base ECTAk 3 emakume-erakundeekin lanean dihardu Caagazúko departamentuan landare-belakiak ekoizten eta merkaturatzen.

Base ECTAren eraikuntza-materialaren ekoizpen-proiektuak Ashokaren laguntza du 2001etik eta Rolex Award saria eman zion 2008an Elsa Zaldivar sortzaileari.

Baliabide gehiago:

<http://rolexawards.com/en/the-laureates/elsazaldivar-the-project.jsp>

<http://springwise.com/nonprofit-social-cause/>

http://www.nytimes.com/2009/09/03/business/energy-environment/03iht-rboglloof.html?_r=1

<http://www.basecta.org.py>

2 Eranskina

Piramidearen oinarrira bideratutako lehen euskal enpresa esperientziak

Enpresa: Kooperera

Herritartasuna: Euskal Herria

Fakturazioa: 5.842.425 €

Enplegatuak: 162

Sektorea: Ingurumena

Jarduerak: Materialak berreskuratzea



Kooperera kooperatiba-sare bat da kolektibo zaugarriak gizartean eta lanean sartzearen aldeko apustua egiten duena iraunkortasun eta berrikuntza maila handiko jarduerak burutuz. Haren negozio-lerroak ingurumen-zerbitzuak eta kontsumo iraunkorra dira.

Piramidearen Oinarriko Jarduera: Ekorroparen esperientzia

Berohi, Kooperaren kooperatibetako batek bigarren eskuko arropa berreskuratu eta merkaturatzea du jarduera nagusi bezala. Hartarako eskumendeko enpresak ditu Txilen eta Errumanian 2004tik eta 2007tik hurrenez hurren. Herrialde haietan sartzeak Euskadin ezarritako ekonomia sozial eta elkartasunezkoaren erudia erreplikatzeko asmoari erantzuten zion.

Bigarren eskuko arropa jaso eta saltzea herrialde garatuetan baliabide baxuko pertsonen edo kolektiboen era formal edo informalean burutzen duten jarduera tipiko bat da. Kooperaren helburua da sistema garde bat garatzea merkaturatze-prozesua

duinduko duena eta jarduera ekonomiko hori ekonomia murgildutik ateratzea ahalbidetuko duena. Hartara, arropa ekonomikoa eta kalitatekoa eskaintzen zaio diru-sarrera baxuko biztanleriari, eta aldi berean enplegu-aukera duinak sortzen dira eta inolako estigma sozialik gabeak.

Senegalen porrot egin zuen esperientzia baten ondoren, Txilen eta Errumanian sartzea eragin zuen bigarren eskuko arropa inportatzearen aldeko esparru arautzaile bat izateak. Faktore hori funtsezkoa zen ereduaren funtzionamendu onerako. Kooperaren zuzendari kudeatzailea den Josetxu Gonzálezen iritziz «ekonomia sozialeko ereduak arrakasta handiagoa izan dezakete esparru arautzaile argi eta egonkorra duten eta goraka datozen ekonomietan; aldiz, informaltasun maila handiagoko garabideko herrialdeetan konplexuagoa da proiektu mota hori burutzea».

Negozio-eredua

Merkataritza-ezarpina, Espainiatik bilgarria jarrita eta inportaturik iristen den arroparentzako biltegiak irekitzetik, gero enpresa eskumendeko enpresetatik dendak irekitzea sustatzeko. Txilen baziren 11 denda –kasu honetan tokiko kide baten lankidetzarekin– eta Errumanian birekin.

Denda berriak irekitzea bi bidetatik egiten zen: tokiko ekintzaileak arroparen salmenta xehekaria egiten zuten feria eta merkatu txikietan, eta beren denda propioa irekitzeko interesa agertzen zutenak; eta Berohi Txileko langileen senideak edo ezagunak, denda bat irekitzeko asmoa adierazten zutenak. Bigarren kasu horretan, markaren lagapena egin eta laguntza finantzarioa eskaini eta *know-how* komertzial eta operatiboa egiten zen.

Josetxu González-ek aitortzen zuen Kooperak herrialde haietan aurrez aurre zuen erronka bat kooperatiba bat eratzea zela, tokiko ekintzaileak talde batean biltzeko gai izango zena laguntza-zerbitzu sail bat eta denda berriak irekitzea erraztuko zuen prozesu sistematikoago bat eskaintzea.

Bestalde, Caritas Bizkaia Kooperaren kide zela aprobetxatuz, Kooperak lankidetzak ezarriak zituen Caritasekin bi herrialdeetan

tokiko aukako alderdiak identifikatzeko helburuarekin Kooperaren gizarte-balioekiko sintonian eskumendeko enpresaren funtzionamenduari lagunduko ziotenak, batez ere arroparako sarbidea errazteko baztertze-arriskuan zeuden pertsonen.

Hitz batean, Koopera ereduak aukera ematen du jarduera ekonomiko bat langileen eta ekintzaile asoziatuen ahalduntzearen eta gaitzearen bitarteko bihurtzen dena sortzeko.

Kooperaren emaitzak Txilen eta Errumanian

- Emaidza ekonomikoak: 323.434 €ko fakturazioa Txilen, 2010ean auto-sostengagarria dela proiektua; eta 37.316 €ko fakturazioa Errumanian, oreka-puntua oraindik lortu gabe.
- Emaidza sozialak: 23 enplegu Txilen eta 5 Errumanian. Txilen 120 baino gehiago dira beren autoenplegua sortzen duten bezeroak.
- Ingurumen-emaitzak: 200.417 kg. arropa urtero zabortegietan bukatzen ez direnak, CO₂ igortze-aurrezkia 79 Tn-aren baliokidea delarik.



Enpresa:	Kaiku. Surlat
Herritartasuna:	Euskal Herria. Txile
Fakturazioa:	255 milioi € (2009)
Enpleguak:	750
Sektorea:	Janaria
Jarduera:	Esnekiak
Soslaia	



Kaiku Janarigintza Korporazioa enpresa talde bat da, esnekiak ekoiztu, batu eta merkaturatzea helburu nagusi duena. Haren jatorria 50. urteetako hamarkadan abeltzainen kooperatibek abiarazitako Euskadi eta Nafarroako lehen esne-industrietan dago.

Piramidearen Oinarriko Jarduera

2001 urtean, Kaiku bere nazioartekotze-prozesua gauzatu zuen industria bat Txilen abiaraziz. Kaikuk zuen interesaren –nazioartekotzea– eta abeltzain txiletarrek zutenaren –beren proiektu industriala garatzea– arteko bategiteak ezarri zituen haien enpresa-proiektuaren oinarriak.

Ekimen hura burutzeko, abeltzain txiletarrak elkartu eta Lácteos Surlat eratu zuten abeltzain txiletarren parte-hartzea lotzeko enpresa-proiektuari. Lácteos Surlat Txileko Bederatzigarren eta Hamargaren Erregioko 150 esne-ekoizle akziodunek eraturik dago. Akziodunen artean Unical dago,

Unión de Centros de Acopio Lecheros, 150 esne-ekoizle txiki elkartzen ditu eta esnea biltzeko bost zentro ditu.

Kaiku eta Lácteos Surlat-ek, Surlat Industrial eratzen dute Txilen beren jarduera garatzeko: esnekiak landu eta merkaturatzea. Bi entitateek berdintasunez egindako 7 milioi dolarreko ekarpenarekin, Kaikuk I+G-aren *know-how*a, kudeaketa eta nazioarteko sarearen ekarpena egiten du eta Lácteos Surlat-ek kalitateko lehengaia. Hartara, abeltzainak hornitzaile eta Surlat Industrialen enpresa-kide bezala integratzen ziren.

2000 urtean, Unical S.A.k akzio-harpidetza bat abiarazi zuen proiektu honetan IX. eta X. erregioetako ekoizle handiagoen kopuru garrantzitsu batekin batera. Ondoren akzio gehiago erosi zituen urtero 8 milioi litroren baliokidea zena metatu arte, nahikoa zirenak garai horretako eta geroko banaketarako. Inbestimendu haren 100%, gutxi gorabehera 150.000 M\$CH-koa (US \$ 280.000 ggb.) baliabide berekiz finantzatu zen, 6 \$CH-ko ekarpenaren bitartez, litro bakoitzeko, ia 4 urtez.

Kaiku Txilen sartzeak Euskal Herrian dagoenaren antzeko goitik beherako integrazio-eredu bat jarraitu du, non abeltzainek eratzen baitute enpresaren jabetzaren parte bat eta, aldi berean, lehengaiz hornitzen baitute industria. Surlat produktuen gama: UHT esnea, esne-hautsa, jogurta, gurina, manjarra, esne-krema eta gazta biztanleriaren segmentu guztietara iristen da. Gainera, Aloe Vera eta Benecol, merkatuan ez zeuden produktu funtzional eskusiboak sartzeak Txileko biztanleriari zuzenduriko produktu osasungarrien eskaintza hobetzen lagundu du.

Gaur egun, Surlat Industrialek 150 Milio litro esne baino gehiago prozesatzen ditu, bere ekoizpenaren %15 esportatzen Amerika eta Asiako hirugarren herrialdeetara eta 75 milioi fakturatzen ditu. Zuzeneko enpleguak ekoizte-, merkaturatze- eta banatze-barrutian 400 pertsonako kopuru gainditzen du.

Motibazioak

- Ekoizleak integratzeko erabakiak Kaikuren jatorriari eta enpresa-filosofiari berari erantzuten zion, eta proiektua burutu zuten pertsonen motibazioari eta sentiberatasunari ere erantzuten zion.

- Txileko abeltzainen aldetik proiektua jαιο zen irekitze-bokazioarekin proiektu berrian konprometitu eta jarduteko prest zeuden abeltzainen ahalik eta kopuru handienaren parte-hartzera.
- Erakunde publiko txiletarren gogoia, Instituto de Desarrollo Agropecuario (INDAP) bezala, ekoizle txikien proiektuan parte-hartzeari lagundu egin baitzion bere gaitze-programen eta kreditu-lerroen bitartez.

Eraitzak

- Esne berekia industrializatzea da, Unión de Centros de Acopio Lechero-k 1987an sortu zenetik bilatu duen helburua.
- Proiektuaren hasierako garaietan Centros de Acopio Lechero kokagune txarrean zegoen Industriaren aurrean. Surlat-ekin esnea biltzea segurtatzen da, baita eta bolumen txikiko ustiagietakoa ere.
- Surlat Industrial-i orokorrean esnea saltzea, horrela prezio hobea lortuz metatutako bolumenez enpresako.
- Tamaina handiagoko beste ekoizle batzuekin integratzea, haiek burutzen dituzten teknologiak edo maneiak ezagutu eta moldatu ahal izanez.
- Ekoizpean eta abeltzain txikien diru-sarrerak gehitzea. Esne-ekoizle bezala profesionalizatzea.
- Biltze-zentroetan esnearen hozkuntza abiaraztea, horrek dakarren kalitatea eta diru-sarrerak gehitzearekin. Prezioa igotzea garrantzitsu bat nagusi izatera pasatuz, tegi bat baino gehiago, plantak ordaindutako prezioak esnetegi handienak baino hobekak.
- Esnearen kalitatea hobetzeak ahalbidetu du gaur egun beste enpresa batzuk hura hartzeko interesa izatea.
- Teknologia handiangoan inbestitzea: aretoak eta esnea jezteko gailuak, hozkuntza-tegiak, larreak hobetzea, etab., erakunde publikoetan eskuragarri dauden tresnak aprobetxatuz.
- Surlat Txileko merkatuan erreferentziako marka bezala sendotzea, 4º postua hartuz merkatu-kuotaren %10arekin.

Beste ekimen batzuk piramidearen oinarrian euskal antolaeren aldetik

Txosten hau egiteko ikertzen ari garela, nola galdeketetan hala egindako elkarrizketetan, POko negozio sarkarien barrutian ahalez garrantzitsuak izan litezkeen euskal enpresek eta erakundeek garatutako ekimen batzuk aipatu ziren. Ondoren zehaztuko dira ekimen horiek, logikoki xehekiago analizatu behar direnak POan ezarriak izateko duten ahalmena egoki balioesteko.

1. **Mondragon Kooperatiba (India eta Txina).** Prestakuntza eta industria-sustapena.
2. **Irizar (India eta Maroko).** Beren balio-katean tokiko talde ahulenak sartuta dituzte hornitzaile bezala.
3. **Iberdrola (Hegoamerika).** Ekarpena Hegoamerikako energia-sisteman.
4. **Goizper (Nazioartekoa).** Langargailuak nekazaritza-industria minifundistaren sektorerako (Matabi).
5. **Fagor (Brasil, Eslovakia).** Ekoizpen- eta merkataritza-hedapena.
6. **Cegasa (Ekialdeko Europa eta Txina).** Kontsumo-hondasunak.
7. **Fundación Mundukide.** Kudeaketa kooperatibistako ereduaren esportazioa.
8. **Kidenda (Latinoamerika).** Merkataritza bidezkoa.
9. **Fiare (Latinoamerika eta Asia).** Kreditu-kooperatiba.
10. **Bultz-Lan (Txile, Uruguai).** Enpresa-aholkularitzako produktuak eta zerbitzuak.
11. **GAIA – Valentziako Unibertsitatea (Afrika).** Eltxo-uxatzailez blai egindako manta bat sortzea, eltxo-sareak ordeztu eta malaria-indizeak murrizten dituenak.
11. **Alecoop (Latinoamerika).** Baliabide didaktikoak.

3 Eranskina

Azterlan honetarako kontsultatutako pertsonak

Pertsona	Jasotako Galdeketak Erakundea
Asier Albizu	BIOLAN MIKROBIOSENSOREAK
Marta Álvarez	IDOM CONSULTING
Leire Atxa	LAZ CONSULTING
Sabin Azúa	B+I STRATEGY
Mikel Burzako	LBR INTERNATIONAL STRATEGIES
Juan Carlos Cárdenas	ABAROA
Guillermo De Aranzabal	LA RIOJA ALTA
José Ignacio Eguizabal	ALBOAN FUNDAZIOA
Efrén Feliu	TECNALIA
Joxean Fernández	EKIN CONSULTING
Txema Franco	LANTEGI BATUAK
Enara Gallástegui	EKAI CENTER
Jokin Garatea	GAIA – CLÚSTER ELECTRÓNICA ETA EKT
Josetxu González	KOOPERA
Asier López	MONDRAGON UNIBERTSITATEA, ENPRESAGINTZA TRENDTOTTERS
José Ramón Ibeas	CARITAS
Charo Lorenzo	ASECOEX
Juan José Irala	
Laura Iruretagoyena	MUGARIK GABEKO EKONOMIALARIAK
Iván Marcos	MONDRAGON UNIBERTSITATEA, ENPRESAGINTZA TRENDTOTTERS
Marcelle Dione Mardon	ARKITEKTOA
Iñigo Mendiburu	IGEO INVESTMENT & CONSULTING
Javier Riaño	EUSKADIKO FORMAKUNTZA FUNTSA
María Rubio	EMAUS FUNDAZIOA
José Luís Ruíz de Munain	FREE-LANCE KONTSULTOREA
Sergio Salas	NOVIA SALCEDO FUNDAZIOA
Pedro Luis Uriarte	EKONOMIA, ENPRESA, ESTRATEGIA
Mikel Anton Zarragoitia	GAIKER FUNDAZIOA
Eider Zumalde	EKAI CENTER

Burututako Elkarrizketak	
Pertsona	Erakundea
Jon Arrieta	
Mikel Burzako	LBR INTERNATIONAL STRATEGIES
Efrén Feliu	TECNALIA
Joxean Fernández	EKIN CONSULTING
Jose txu González	KOOPERA
Juan José Irala	
José Mari Luzarraga	MONDRAGON UNIBERTSITATEA
Lander Jiménez	LKS
Álvaro Ortega	DOCOR COMUNICACIÓN
Kepa Rekakoetxea	BULTZ-LAN
Miguel Rey	KAIKU KORPORAZIOA
Guillermo Ulacia	INNOBASQUE

“Piramidearen Oinarria – 4. Sektorea” Nazioartetze-arloko I-Taldea	
Pertsona	Erakundea
Mikel Antón	GAIKER-IK4
Txetxu Arzuaga	ZIV
Leire Atxa	LAZ CONSULTING
Ciara O’Higgins	TECNALIA-ESI
Mikel Burzako	LBR INTERNATIONAL
Juan Carlos Cárdenas	ABAROA
Marcelle Dione Mardon	ARQUITECTO
José Ignacio Eguizabal	ALBOAN
Efren Feliu	TECNALIA-LABEIN
Jokin Garatea	GAIA
Dioni Horrilo	FRUTAS DIONI
Ramón Ibeas	CÁRITAS VITORIA-GASTEIZ
Juanjo Irala	
Asier López	TRENDTROTTERS (MIK)
José María Luzarraga	MONDRAGON UNIBERTSITATEA
Omer Oke	SOCIALPRESS
Álvaro Ortega	DOCOR COMUNICACIÓN
Javier Riaño	FONDO FORMACIÓN EUSKADI
José Luis Ruiz de Munain	MONDRAGON UNIBERTSITATEA
Eduardo Sánchez	EMAUS

Glosategia

Akronimoa	Deskripzioa
ADITI	Affordable Drip Irrigation Technology Intervention
BEG	Balio Erantsi Gordina
BPG	Barne Produktu Gordina
EE	Ez Eskuragarri
EEE	Energiaren Euskal Entea
EIIKE	Euskadiko Ingurumen Industrien Kluster Elkarte
EP	Erosmen Parekotasuna
EUSTAT	Estatistikako Euskal Institutua
GAIA	Euskal Herriko Teknologia Elektronikoen eta Informazioaren Industrien Elkarte
GKE	Gobernuz Kanpoko Erakundea
IEA	International Energy Agency
IFC	International Finance Corporation
I+G+B	Ikerketa, Garapena eta Berrikuntza
IKT	Informazioaren eta Komunikazioaren Teknologiak
KTH	Royal Institute of Technology
LGEE	Lankidetzeta eta Garapen Ekonomikorako Erakundea
LKEB	Latinoamerika eta Kariberako Ekonomia Batzordea
MGH	Milurtearen Garapen Helburuak
MZI	Mozkinen eta Zergen aurreko Irabaziak
NBE	Nazio Batuen Erakundea
NBGP	Nazio Batuen Garapen Programa
NSE	Nazioarteko Sustapen Elkarte
OME	Osasunaren Mundu Erakundea
PO	Piramidearen Oinarria
SLU	Swedish University of Agricultural Science
UNDP	United Nations Development Program
UNEP	United Nations Environment Programme
UNESCO	Hezkuntza, Zientzia eta Kulturarako Nazio Batuen Erakundea

WBCSD	World Business Council for Sustainable Development
WEF	World Economic Forum
WRI	World Resources Institute
ZIA	Zuzeneko Inbestimendu Atzeritarrak
ZTBP	Zientzia, Teknologia eta Berrikuntza Plana

Bibliografía

ACLIMA. Asociación Clúster de Industrias de Medio Ambiente de Euskadi. (Junio de 2009). *Plan Estratégico 2009-2012*. Consultado el 10 de Diciembre de 2010, de <http://www.aclima.net>

Anderson, J., & Billou, N. 2007. *Serving the World's Poor: Innovation at the Base of the Economic Pyramid*. *Journal of Business Strategy* , 28 (2), 14-21.

Banco Mundial. 2010. *World Development Report 2010: Development and Climate Change*. Washington DC: Banco Mundial.

Banco Mundial. 2010b. *Water Supply & Sanitation*. Acceso en Noviembre 2010 en: <http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/TOPICS/EXTWATO,,contentMDK:21706928~menuPK:4602430~pagePK:148956~piPK:216618~theSitePK:4602123,00.html>

Banerjee, A., & E.Duflo. 2007. The Economic Lives of the Poor. *Journal of Economic Perspectives* , 1 (21), 141-167.

BBVA Research. 2010. Las águilas de BBVA. *Observatorio Económica Análisis Transversal Economías Emergentes*. Análisis económico de Alicia García-Herrero, Daniel Navia y Mario Nigrinis. Madrid: BBVA Research

Casado, F., A. Lariu, J. Mutis & P. Sánchez. 2009. Desarrollo de negocios en los países de bajos ingresos: Crecimiento empresarial y creación de valor social. *Cátedra Mango de RSC*, Documento de trabajo nº5. Barcelona: ESCI-Universitat Pompeu Fabra.

De Soto, H. (2000). *The Mystery of Capital: Why Capitalism Triumphs in the West and Fails Everywhere Else*. New York: Basic Books.

GAIA. *Plan Estratégico 2009-2012*. Consultado el 10 de Diciembre de 2010, de <http://www.gaia.es>

Gobierno Vasco (2010). *Plan de Competitividad Empresarial 2010-2013*. Vitoria-Gasteiz, Gobierno Vasco.

Gobierno Vasco, Foro de Impulso PCTI 2015 (2010). *Contexto, Objetivos y Estrategia del Nuevo Plan de Ciencia, Tecnología e Innovación 2015*. Documento de Trabajo para el Foro de Impulso del PCTI 2015.

Jenkins , B. y E. Ishikawa. 2010. *Scaling Up Inclusive Business: Advancing the Knowledge and Action Agenda*. Washington, DC: International Finance Corporation and the CSR Initiative at the Harvard Kennedy School.

Karamchandani, A., Kubzansky, P., & Frandano, P. 2009. *Emerging Markets, Emerging Models*. Monitor Group.

Karnani, A. 2007. Misfortune at the Bottom of the Pyramid. *Greener Management International* , 51, 99-110.

La Caixa. 2010. La economía del País Vasco: Diagnóstico estratégico. Servicios de estudios de La Caixa, Colección Comunidades Autónomas. Barcelona: La Caixa.

London, T. 2009. Making better investments at the base of the pyramid. *Harvard Business Review*. 87(5): 106-113.

Márquez, P.; Reficco, E. y Berger, G. (editores). 2010. Socially Inclusive Business. Engaging the Poor through Market Initiatives. David Rockefeller Center Series on Latin American Studies.

Mendoza, R. 2008. Why Do the Poor Pay More? Exploring the Poverty Penalty Concept. *Journal of International Development*, Published Online, Oct. 2008.

Naciones Unidas. 2010. *The Millenium Development Goals Report*. New York: Naciones Unidas

Naciones Unidas 2009. *World Population Prospects, The 2008 Revision*. New York: UN.

Naciones Unidas-HABITAT. 2009. *State of the World's Cities, 2008-2009. Harmonious Cities*. Nairobi: United Nations Human Settlements Programme (UN-HABITAT).

Naciones Unidas - ECLAC. 2009. *Contribution of energy services to the Millenium Development Goals and to poverty alleviation in Latin America and the Caribbean*. Santiago de Chile: United Nations.

OCDE-IEA. 2010. *Energy Poverty. How to Make Modern Energy Access Universal?* Paris: OCDE-IEA.

OMS. 2010. *The World Health Report. Health Systems Financing: the Path to Universal Coverage*. Ginebra: Organización Mundial de la Salud.

Plan de de Ciencia, Innovación y Tecnología, 2010. Gobierno Vasco.

Pan American Health Organization. 2010. *Annual Report of the Director, 2009. Progress in Primary Health Care in the Americas*. Washington, DC: PAHO, Regional Office of the World Health Organization.

Prahalad, C., & S. Hart. 1999. Strategies for the Bottom of the Pyramid. *Working paper*.

Prahalad, C., & S. Hart. 2002. The Fortune at the Bottom of the Pyramid. *Strategy + Business*, 26, 54-67.

Peters et al. 2008. Poverty and Access to Health Care in Developing Countries. *Annals of the New York Academic Sciences*, 1136 (1):161-171.

Sánchez, P., J. Mutis, F. Casado & A. Lariu. 2010. La Base de la Piràmide: Casos i Perspectives a Catalunya. *Papers Digitals OME*, n°5. Barcelona: Generalitat de Catalunya.

Sánchez, P., J.E. Ricart, & M.A. Rodríguez. 2007. Influential Factors in Becoming Socially Embedded in Low-Income Markets. *Greener Management International*, 51, 19-38.

Simanis, E., S. Hart, & D. Duke. 2008. «The Base of the Pyramid Protocol: Beyond «Basic Needs» Business Strategies. *Innovations*, 3 (1), 57-84.

The Economist, 2010. The World Turned Upside Down. A Special Report on Innovation in Emerging Markets. April 17th, 2010.

UNDP. 2008. *Creating Value for All: Strategies for Doing Business with the Poor*. New York: United Nations Development Programme.

UNEP. 2009. Developing Integrated Solid Waste Management Plan. Volume 2: Assessment of Current Waste Management Systems and Gaps therein. Osaka: United Nations Environment Programme.

World Economic Forum. 2009. *The Next Billions: Unleashing Business Potential in Untapped Markets*. Geneva: WEF.

World Resource Institute (Authors: Hammond, A., Kramer, W., & Katz, R). 2007. *The Next 4 Billion*. Washington DC: World Resources Institute and International Finance Corporation.

WRI & CDF-IFMR. 2010. *Power to the People. Investing in Clean Energy for the Base of the Pyramid in India*. World Resources Institute & Center for Development Finance-IFMR: Washintong & Chennai.

